

Tuomas Viitasaari

Kohti itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota

Aloittavien tiimien alkuvaiheen mallinnus ja kehittäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2020

SeAMK Liiketoimintaosaaminen

Tradenomi (Ylempi AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Tutkinto-ohjelma: Liiketoimintaosaaminen, Tradenomi (ylempi AMK)

Tekijä: Tuomas Viitasaari

Työn nimi: Kohti itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota – aloittavien tiimien alkuvaiheen mallinnus ja kehittäminen

Ohjaaja: Anne-Maria Aho

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 68

Liitteiden lukumäärä: 3

Työelämän jatkuvat muutokset haastavat uusiin toimintatapoihin. Hajautetut organisaatiot toimivat digitalisoiduissa ympäristöissä, joissa sujuva tiimityö ja nopea päätöksentekokyky ovat avainasemassa. Organisaatioiden aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikeille henkilöille mahdollistavat sujuvan tiedonkulun. Tiimeissä perustehtävien lisäksi työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta ja aloitteellisuutta tuloksen parantamiseksi. Itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus mahdollistavat muutoskykyisen ja kollektiivisen tiimityöskentelyn.

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin case-organisaatorakenteen nykytila ja mallinnettiin itseohjautuvaa tiimitoimintaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista toimintatutkimusta. Haastatteluissa oli työntekijöitä eri tiimeistä ja rooleista. Toisessa vaiheessa tukitiimin jäsenet arvioivat kehitettyä aloittavan tiimin toimintamallia.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu itseohjautuvuudesta ja jaetusta johtajuudesta. Kyseisiä teorioita tarkasteltiin organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolta. Edellä mainitut tasot näkyvät organisaatiolle tuotetuissa toimintamalleissa ja opinnäytetyön tuloksissa osana kokonaisuutta.

Aloittavasta itseohjautuvasta tiimitoiminnasta löydettiin neljä merkittävää näkökulmaa. Ensimmäisenä toimintakulttuuri, jonka pohjana ovat arvot, periaatteet ja toimintamallit. Edellä mainitut näkyvät, jos kaikki viestivät ja vuorovaikuttavat aktiivisesti. Toimintamalleista keskeisimmiksi muodostuivat tiimeissä vaihtuvat roolit ja päätöksentekomalli. Toisena esille nousi sitoutuminen ja osallisuuden kokemus, niin työntekijä- kuin työnantajatasolta katsottuna. Tärkeää on vaikutusmahdollisuus ja hyvä perehdyttäminen. Kolmantena on itseohjautuvuus, jota tukevat selkeät tavoitteet, kokonaisuuden ymmärtäminen ja tiimin jäsenten tunteminen. Tarpeen mukaan muokattavissa olevat toimintamallit ja vaihtuvat roolitukset vahvistavat itseohjautuvuutta. Neljäs tulos on jaettu johtajuus, jota tulisi tapahtua aktiivisesti tiimitasolla. Sen mahdollistavat avoimuus ja läpinäkyvyys koko organisaatiotasolla.

Avainsanat: Itseohjautuvuus, jaettu johtajuus, toimintakulttuuri, sitoutuminen, tiimitoiminnan aloittaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki University of Applied Sciences

Degree programme: Master of Business Administration (MBA)

Author: Tuomas Viitasaari

Title of thesis: Towards a self-directing team organization - initial modeling and development the start-up of starting teams

Supervisor: Anne-Maria Aho

Year: 2020

Number of pages: 68

Number of appendices: 3

Constant changes in working life challenge to adopt new ways of operation. Decentralized organizations operate in digitalized environments, where smooth teamwork and rapid decision-making ability play a key role. The active communication and interaction of organizations enable a smooth flow of information. Employees are expected to be self-directed and proactive. Self-direction and shared leadership enable transformative and collective teamwork.

At the first stage of the thesis, the current state of the case organization structure was mapped, and self-directing team activity was modelled, using qualitative operational research as the research method. At the second phase, the members of the support team evaluated the operating model developed for a start-up team.

The theoretical framework of the thesis consists of self-direction and shared leadership. Four significant perspectives to start-up self-directed teamwork were found. The first one is an operating culture based on values, principles, and operating models. The above elements are visible if everyone is actively communicating and interacting. The most important of operating models proved to be the changing roles in the teams and the decision-making model. Second, commitment and the experience of inclusion came to the fore, both at the employee and employer level. What is important is the chance to influence and good acquainting. The third is self-direction, supported by clear goals, understanding of the whole, and being familiar with the team members. Customizable operating models and changing roles strengthen self-direction as needed. The fourth result is shared leadership, which should take place actively at the team level. It is made possible by openness and transparency at the entire organizational level.

Keywords: self-direction, shared leadership, operating culture, commitment, start-up teamwork

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Opinnäytetyön taustaa	7
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	9
1.3 Opinnäytetyön rakenne	9
2 ITSEOHJAUTUVUUS EDELLYTYS TIIMIEN JAETULLE	
JOHTAJUDELLE	11
2.1 Itseohjautuvuuden määritelmä	11
2.2 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen.....	12
2.3 Jaettu johtajuus	17
2.3.1 Jaetun johtajuuden taustatekijät.....	18
2.3.2 Jaetun johtajuuden rakennuspuut	20
2.4 Itseohjautuvuuden rooli jaetussa johtajuudessa	23
3 OPINNÄYTETYÖN KOHDE JA TOTEUTTAMINEN	26
3.1 Case-organisaation kuvaus.....	26
3.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut	26
3.3 Tiedon kerääminen ja analyysimenetelmät	27
3.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	29
4 ITSEOHJAUTUVAN TIIMITOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN....	32
4.1 Tiimitoiminnan nykytilan kuvaus.....	32
4.1.1 Toimintakulttuurin muuttumista tukeva vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen.....	33
4.1.2 Sitoutumista tukevat osallisuuden kokemukset ja vaikutusmahdollisuudet.....	40
4.1.3 Itseohjautuvuutta tukevat ohjaavat periaatteet selkeyttävät tehtäviä ja rooleja	45
4.2 Tiimitoiminnan tavoitetilan kuvaus.....	50

4.3 Itseohjautuvien tiimien toimintamallin kehittäminen.....	51
4.4 Toimintamallin arviointi.....	52
4.5 Yhteenveto.....	56
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	59
5.1 Tulosten pohdinta ja hyödynnettävyys	59
5.2 Arviointia ja jatkotutkimusaiheet	63
LÄHTEET.....	65
LIITTEET	69

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kukoistuksen vuorovaikutus olemassa olevien ja uusien instituutioiden välillä	13
Kuvio 2. Organisaatioiden jaottelu itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määrän mukaan	14
Kuvio 3. Kulttuuri on kaiken keskiössä	17
Kuvio 4. Jaetun johtajuuden osa-alueet.	18
Kuvio 5. Viisi toimintahäiriötä tiimissä	23
Kuvio 6. Aloittavan itseohjautuvan tiimitoiminnan kehittämisen osa-alueet.....	58

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyö pohjautuu toimeksiantajana toimivan organisaation tarpeeseen luoda toimintamalleja tiimitoiminnan eri vaiheisiin ja erityisesti tiimitoiminnan aloituksen mallintamiseen. Case-organisaatio on työvoima- ja ICT-palveluja tuottava yritys, joka on muuttanut toimintaansa vuoden 2018 alusta tiimiorganisaatioksi. Toimintatavan painotus on itseohjautuvissa tiimeissä, joissa toivotaan tapahtuvan aktiivisesti jaettua johtajuutta. Toimintamallien toivotaan tukevan tiimiorganisaatioon siirtymistä perinteisestä hierarkkisesta toimintamallista.

Tiimitoiminnasta sekä johtamisesta on tehty paljon kirjoja ja tutkimuksia. Juuti (2016, 47) toteaa, että johtamisen keskeinen merkitys ja sen ulottuvuudet tulevat esille käsitteissä asiajohtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen eli johtajuus (*leadership*) sekä näiden yhteensovittamisessa. Tiivistetysti johtamiskäsitteet voidaan kuvata seuraavalla tavalla (Juuti 2016, 47):

- Asiakeskeisessä johtamisessa korostuvat strategiaa kuvaavat prosessit, numerot, henkilöstön osaaminen ja muut päämäärähakuiset menetelmät, kuten mittaaminen.
- Ihmisten johtamisessa, eli johtajuudessa korostuvat sen sijaan psyykkiset ja sosiaaliset tekijät, mielikuvat, tunteet, ihmisten välinen vuorovaikutus, ihmis-suhteet ja kulttuuri.

Perinteisille asiajohtamiselle ja ihmisten johtamiselle vaihtoehtona on myös itseohjautuvuus, joka kuvaa yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen kontrollin ja ohjauksen tarvetta. Itseorganisoituminen sen sijaan tarkoittaa organisoitumisen tapaa, jossa ei ole kiinteitä rooleja sekä ylhäältä käskytettyyn ja jäykkään hierarkiaan pohjautuvaa toimintaa (Martela & Jarenko 2017, 11–12). Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen ovat määritelminä uudempia. Itseorganisoituminen on noussut viime aikoina yhä suosituimmaksi puheenaiheeksi sekä toimintatavaksi organisaatioissa. Kotimaisten kielten keskus, Kotus ei tunne sanaa itseorganisoitumi-

nen, mutta avaa sanan itseohjautuva seuraavasti: *"itsestään ohjautuva. Itseohjautuva ammus. Työvaiheiden järjestäminen itseohjautuvaksi kokonaisuudeksi"* (Kotus [12.10.2019]).

Juuti (2016, 47–61) tuo esille, että itseohjautuvuus ja organisoitunut toiminta tulisivat olla tasapainossa ammattialan mukaan, että organisaation etulyöntiasema olisi taattua. Edellä mainittua toteamaa vahvistaa myös työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen selvitys siitä, millaisena suomalainen johtaminen nähdään nyt ja tulevaisuudessa (TEM & Filosofian akademia Oy 2018). Nykyinen suomalainen johtaminen keskittyy vahvasti asioiden johtamiseen. Vahvuutena on todettu olevan matala hierarkia, numeroiden tulkintataito ja luottaminen prosesseihin, minkä on todettu johtavan hyviin tuloksiin. Lisäksi mm. vahva arvopohja, nöyryys ja ratkaisukeskeisyys todettiin olevan hyvällä tasolla. Varjopuolena on todettu olevan kuitenkin liika keskittyminen lukuihin ja vähemmälle huomiolle on jäänyt henkilöstön innostaminen sekä merkityksellisyyden kokemisen johtaminen. Myös vahva asia- ja prosessikeskeisyys on nähty olevan hidasteena kokeilukulttuurille. Lisäksi todettiin, että liiallinen nöyryys ja vaatimattomuus voivat rajoittaa johtajan omaa ajattelua ja yrityksen menestystekijöitä esim. ulkomaankauppaa aloittaessa. (TEM & Filosofian akademia Oy 2018.)

Edellä mainitun tutkimuksen mukaan (TEM & Filosofian akademia Oy 2018) menestystekijä tulevaisuudessa on se, että arvostetaan entistä enemmän matalan hierarkian organisaatioita ja ajatellaan rohkeammin. Lisäksi tulevaisuudessa halutaan olla ylpeitä yhteisistä arvoista. Arvot ja aatteet saavat enemmän valtaa työntekijöiden arvostuksessa työnantajaansa kohtaan. Vuorovaikutus on merkittävässä roolissa ja tärkeää on, että työntekijät kokevat pääsevänsä vaikuttamaan päätöksiin. Lisäksi tulevaisuudessa halutaan ajatella rohkeammin ja isommin – kokeilukulttuurin keinoin.

Tulevaisuuden menestystekijät suomessa voisi tiivistää seuraavasti (Ala-Mutka 2019, 25; Martela & Jarenko 2017, 56–63, 128–131; TEM & Filosofian akademia Oy 2018):

- Taustalla yhteneväinen ideologia ja osallisuuden kokemus: Itseohjautuvuus ja toimintakulttuuri mahdollistavat kokemuksen, että jokainen on arvokas ja luotettu.
- Vuorovaikutus ja päätöksenteko: Vuorovaikutuksellisempi keskustelukulttuuri yhdistettynä suomalaiseen insinöörimäiseen päätöksentekokykyyn.
- Rohkeus ja kokeilukulttuuri: Suomalaiseen sisuun yhdistetään uskallus heittäytyä uuteen. Luottamuksen luominen tulevaisuuteen ja tavoitteiden korkealle asettaminen.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää organisaation työvoimapalvelujen osalta itseohjautuvan tiimin toimintamalli keskittyen sen aloitusvaiheeseen ja kuvata siinä huomioon otettavia asioita sekä vaiheita. Tavoitteena on tuottaa toimintamalli, joka tukee tiimitoimintaa aloitusvaiheessa.

Opinnäytetyön tavoitteet jakautuvat neljään vaiheeseen, jotka ovat:

1. Analysoida tiimimallin toteutumista tällä hetkellä haastattelujen muodossa,
2. Kuvata tiimitoiminnan tavoitetila,
3. Luoda itseohjautuvien tiimien toimintamalli käsittäen ohjaavan mallinnuksen tiimitoiminnan alkuvaiheesta, ja
4. Arvioida suunniteltua toimintamallia.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu ensimmäiseksi teoriaosuudesta, jossa kuvataan itseohjautuvuutta ja itseorganisoitumista sekä jaettua johtajuutta. Teoriaosuuden jälkeen kuvataan case-organisaatio ja käytettävät tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen on nykytilankuvaus, joka toteutetaan haastattelujen pohjalta. Nykytilankuvauksen, orga-

nisaation strategian ja toimintaperiaatteiden pohjalta luodaan toimintamalli tiimitoiminnan aloittamisesta. Lopuksi toimintamallia arvioidaan ja kehitetään. Johtopäätöksissä tarkastellaan kokonaisuuden onnistumista sekä yleisesti toimintamallin rakentamiseen liittyviä näkökulmia ja tuodaan esille jatkotutkimusehdotuksia.

2 ITSEOHJAUTUVUUS EDELLYTYS TIIMIEN JAETULLE JOHTAJUDELLE

2.1 Itseohjautuvuuden määritelmä

Itseohjautuvuuden määritelmä ja tausta avautuvat itseohjautuvuusteorian (*self-determination theory, SDT*) kautta, joka on Edward Decin ja Richard Ryanin (2000a; 2000b) behavioristiseen psykologiaan perustuva teoria. Se tarkastelee, milloin yksilö on parhaimmillaan eri tilanne- ja tekijäkonteksteissa. Viitekehyksessä on ihmisen tervettä psyykkistä ja motivoitunutta toimintaa edistävät tekijät. Itseohjautuvuusteorian empirialla on pystytty myös mittaamaan suorituskkyä ja hyvinvointia edistäviä tekijöitä. Itseohjautuvuusteorian perustana on, että itseohjautuvien työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat kolme perustarvetta, joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Deci, Olafsen ja Ryan (2017) lisäävät, että kyseisten perustarpeiden toteutuessa työntekijän motivaatioon ei enää vaikuttaisi niin paljon monenlaiset ympäristössä vaikuttavat tekijät, kuten palkkaerot ja erilaiset johtamistyyli. Deci ja Ryan (2000a; 2000b) kuvailevat, että omaehtoisuudella tarkoitetaan vapautta tehdä itseään koskevia päätöksiä sekä ihmisen sisältä lähtevästä motivaatiosta tehdä asioita. Kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmisen kokemuksesta kykyyn itse suoriutua tehtävistä ja haasteista sekä kokemukseen, että saa asioita aikaiseksi.

Tärkeää on myös saada tietää, mitä yksilöltä odotetaan ja millä keinoilla on mahdollisuus onnistua. Viitala ja Jylhä (2019, 238) toteavat, että yhteisöllisyys eli tarve kokea yhteenkuuluvaisuutta on tärkeä osa hyväksytyksi kokemisen tarvetta suhteessa ihmisiin ja johonkin ryhmään. Tärkeää on myös välittää toisista ja kokea vastavuoroisesti välittämisen tunnetta. Perustarpeiden tyydyttäminen sytyttää ihmisessä motivaation toimia ja toiminnan tuoma perustarpeiden tyydytys synnyttää halun jatkaa tekemistä. (Viitala & Jylhä 2019, 239.)

Yhtä ainutta motivaation synnyttävää toimintatapaa ei ole vielä löydetty, koska ihmiset ovat yksilöitä ja motivoituvat hyvin erilaisista lähtökohdista. Deci ja Ryan (2017) ovat havainneet tutkimustensa pohjalta, että ihmiset voidaan luokitella autonomisuuden asteessa kahteen luokkaan motivoitumisen näkökulmasta. Sisäisesti motivoituvat ovat autonomisia ihmisiä, jotka itse motivoituvat tekemisestään, eikä heidän

motivaatioonsa vaikuta ulkoapäin tulevat kannusteet. He itseohjautuvat toiminnassaan ja haastavat itse itseään sekä kaipaavat vapautta toimia itsenäisesti. Ulkoisesti motivoituneet taas tarvitsevat ohjausta, kannustimia työhönsä ja erilaisia normeja sekä toimintamalleja, joita noudattaa.

Lisäksi on myös kolmas kategoria, joka liittyy osittain edelliseen. Siihen luokituvat ihmiset, jotka ovat helposti johdettavissa ulkoapäin, koska heillä ei ole omaa tahtotilaa (Viitala & Jylhä 2017, 240).

2.2 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen

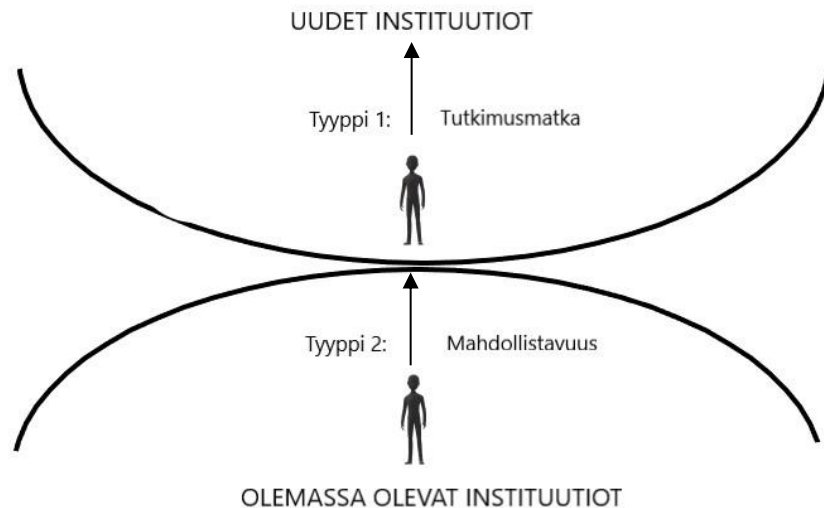
Yksilötasolla puhutaan itseohjautuvuudesta eli henkilön ominaisuuksista, mutta siirryttäessä organisaatiotasolle puhutaan itseorganisoituvuudesta, koska töitä tehdään tiimeissä ja eri osaajien yhteisissä projekteissa. Merkitystä on myös sillä, miten toiminta järjestetään organisaatiokohtaisesti (Martela & Jarenko 2017, 9–10). Riisalo (2018, 58) tuo esille tiimityön ja itseohjautuvissa tiimeissä työskentelyn yhteys palkansaajien kokemiin stressioireisiin, että mikäli henkilötasolla ei ole tarvittavia itsensä johtamisen taitoja, niin se näkyy mm. myös stressitekijänä ja siten myös itseohjautuvien tiimien toiminnassa.

Tässä työssä keskitytään enemmän tiimin ja organisaation itseohjautuvuuteen sekä itseorganisoituvuuteen kuin yksilötason itseohjautuvuuden näkökulmiin. Keskiössä on enemmänkin toiminnan organisoituminen. Tiimi- tai organisaatiotason itseorganisoitumista katsottaessa Ala-Mutka (2019, 194–200) avaa itseohjautuvuuden eri tason termejä itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista seuraavasti:

1. Henkilö: itseohjautuvuus
2. Tiimi: Tiimi- ja yhdessäohjautuvuus (yhdessä tiimissä)
3. Organisaatio: Joukko-, ryhmä-, yhdessä-, parvi- ja yhteisöohjautuvuus

Pietinalho (2017) tuo esille, että itseohjautuvuusteorian näkökulmasta ideaalisin itseohjautuva organisaatio olisi vastakohta byrokraattiselle organisaatiolle. Lisäksi Pietinalho määrittelee olemassa olevien ja uusien instituutioiden kukoistamisen

mahdollisuuksista (kuvio 1) ja toteaa sen, että organisaatiot toimivat lähes aina jollain asteella tietynlaisten hierarkioiden ja yhteisöllisyyden välimaastossa. Olemassa olevissa instituutioissa edellytetään organisaation halua mahdollistaa uusia asioista, kun taas uusissa instituutioissa organisaatiot voivat lähtökohtaisesti lähteä ”tutkimusmatkalle” uudella tavalla.

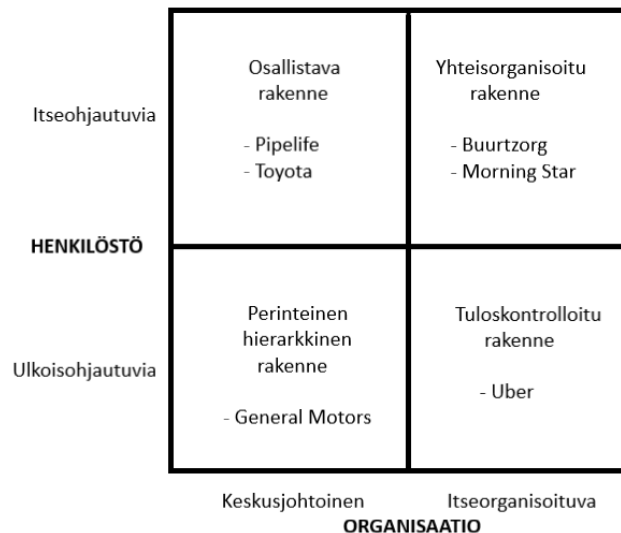


Kuvio 1. Kukoistuksen vuorovaikutus olemassa olevien ja uusien instituutioiden välillä (Pietinalho 2017).

Martela ja Jarenko (2017, 16) tuovat esille myös, että organisaatioiden välillä on erilaisia variaatioita siitä, miten paljon henkilöstö- ja organisaatiotasolla tuetaan itseohjautumista sekä itseorganisoitumista. Kuviossa 2 on kuvattu nelikenttä, jonka kautta edellä mainittuja yhteyksiä voidaan jäsentää. Yhteisorganisoidun ja perinteisen hierarkkisen rakenteen väliin jäävät osallistava rakenne ja tulokontrolloitu rakenne.

Perinteinen hierarkkinen rakenne lienee edelleen yleisin organisaatiorakenne, jossa ylin johto organisoii ja koordinoi kokonaisuutta sekä työn tekemisen tapaa toteavat. Käskyt ja tieto välittyvät pyramidimaisen hierarkkisesti alaspäin organisaatiossa. Johtoportaita voi olla useita ylimmän johdon ja työntekijän välillä. Johdon näkökulmasta toiminta on hyvin kontrolloitavissa ja siten myös ennustettavaa. Työntekijän näkökulmasta toiminta ei välttämättä tarjoa mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää toimintaa eteenpäin. (Martela & Jarenko 2017, 16.)

Osallistavassa rakenteessa ihmiset voivat olla hyvin itseohjautuvia ja raportoivat toiminnastaan esimiehille. Esimiehet toimivat kuitenkin enemmänkin valmentajina, kannustajina sekä mahdollistajina. Lean-ajattelun omaavat organisaatiot ovat tyyppillisiä esimerkkejä osallistavan rakenteen organisaatioista. Tulokontrolloitu rakenne sen sijaan on hieman erikoinen yhdistelmä, siinä ihmiset voivat organisoitua haluamallaan tavalla, ilman hierarkiaa ja roolituksia, mutta siinä henkilöstö ei ole itseohjautuva. Toiminnassa ei ole hierarkiaa ja keskijohtoa, mutta henkilöstön motivaatio on ulkoista ja avustettua. Esimerkki tällaisesta yrityksestä voisi olla Uber, jossa sovellus ohjaa useampaa toimijaa ja toimintoa. (Martela & Jarenko 2017, 16–18.)



Kuvio 2. Organisaatioiden jaottelu itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määrän mukaan (Martela & Jarenko 2017, 14).

Henkilöiden itseohjautumisen ja itseorganisoitumisen toteutuessa organisaatiossa, voidaan sitä kuvailla yhteisorganisoiduksi organisaatioksi. Tässä mallissa ylimmän johdon tehtävänä on suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa yhteinen suunta, jota kohti lähdetään etenemään. Johdon tehtävä on tämän jälkeen palvella ja varmistaa kaikkien olosuhteet parhaimmalla mahdollisella tavalla, niin että yhteinen tavoite saavutetaan. Tyypillistä on työn tekeminen itsenäisesti pienissä tiimeissä, joissa henkilöstöllä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemisen tapaan ja sen si-

sältöön. Lisäksi toiminnan kehittäminen on kaikkien yhteisvastuulla ja päätöksiä tehdään itsenäisesti. Toimintaa ohjaavat sekä jäsentävät tietyt pelisäännöt, käytännöt ja rakenteet. Rakenteet ovat kuitenkin enemmän kokeiluluonteisia ja niitä voidaan muuttaa tilanteen ja tarpeen mukaan. (Martela & Jarenko 2017, 14–15.) Mullender, Ward ja Fleming (2013, 60–61) tuovat esille näkökulman, jossa tiimin jäsenet voivat vuorotellen toimia fasilitaattoreina tilanteen edellyttämällä tavalla, jolloin perinteisellä tavalla johtavaa esimiestä tiimissä ei tarvita.

Laloux (2014, 13–36) on tutkinut organisaatioiden toimintaa ja ihmisten käyttäytymistä sekä niiden kehitystä ja muutosta. Hänen määrittelemiänsä organisaatiokulttuurin väritasoja on neljä: punainen, meripihka, oranssi ja vihreä. Punainen on impulsiivinen, jossa toiminta ja valta pohjautuu pelkoon ja voimankäyttöön. Tällaista voisi olla esimerkiksi yksinyrittäjä tai mafia, jossa organisaation johtaja vie päätöksensä läpi kuten itse haluaa muista välittämättä. Meripihka kuvastaa sääntöihin ja järjestelmällisyyteen pohjautuvaa organisaatiokulttuuria, jossa tärkeänä osana on toiminnan ennakoitavuus. Esimerkkinä tällaisesta organisaatiosta voisi olla armeija tai jokin muu hyvin perinteinen ja hierarkkinen organisaatio. Oranssi kuvastaa organisaatiota, jossa ihmiset toimivat saavutuskeskeisesti ja heidän on mahdollista kyseenalaistaa vallitsevaa toimintaa. Kyseisessä mallissa on erilaisia kannustinmenetelmiä henkilöstön motivoimiseksi. Tällaisia organisaatioita voisivat olla esimerkiksi suuret organisaatiot, joissa kuitenkin päätösvalta on edelleen päättäjillä. Oranssin johtamistavan katsotaan olevan yksi hallitsevimmistä tavoista. Vihreällä tasolla kyseenalaistetaan ja halutaan vaikuttaa oranssia tasoa enemmän. Tärkeässä osassa ovat arvot sekä työn ja muun elämän merkityksellisyys. Työntekijöiden päätöksentekomahdollisuus ja matala hierarkia toisin sanoen vertikaalinen hierarkiarakenne ovat tunnusomaisia piirteitä vihreässä organisaatiokulttuurissa.

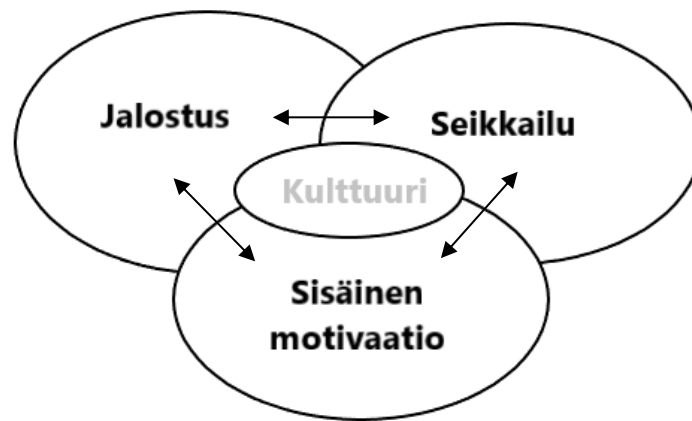
Lisäksi Laloux (2014; 43–51) tuo esille turkoosin Teal-mallin, jossa ihmisiä motivoi menemään eteenpäin uudenlainen tietoisuus itsestään, omasta halusta ja osaamisesta. Uuden oppiminen muiden mielipiteitä kuuntelemalla ja keskinäisen luottamuksen rakentaminen vuorovaikutuksen kautta ovat tärkeitä osa-alueita Teal-mallissa. Näiden lisäksi Teal-mallissa korostuu se, että ei pelätä organisaation egoa ja ihmisillä on halu uuden oppimiseen omasta itsestä. Näiden edellä kuvattujen näkö-

kulmien pohjalta organisaatiossa on mahdollista toimia ilman esimiestä. Itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivisen tarkoituksen saavuttavuus mahdollistuu vain organisaation sisäisen kulttuurin kautta.

Martela ja Jarenko (2017 20–23) kuvaavat syitä, miksi organisaatioiden tulisi löytää adaptiivisempia toimintamalleja ja siten itseohjautuvuuden edistämiseen. Ensimmäiseksi tulisi tehdä kehittämistyötä jalostuksen ja seikkailun välillä, että kasvava uusiutumiskyky ja ketteryyden vaatimus olisi mahdollista. Organisaation on jatkuvasti jalostettava toimintaansa sekä samanaikaisesti seikkailtava uuden luomisen maastossa. Tätä samanaikaisuuden kehittämisen mallia kutsutaan myös organisaation ”kaksikäisydeksi”. Toinen syy liittyy työtehtävissä tapahtuvaan aikaisempia nopeammin leviävään murrokseen. Tulevan työelämän toimintalogiikkaa ymmärtääkseen on ymmärrettävä, minkälaista työtä tulevaisuudessa tehdään. Automatisaatiota pisimpään vastustava työ sisältää ainakin toista seuraavista kahdesta piirteestä (Martela & Jarenko 2017, 23):

1. Luova asiantuntijuus eli kokonaisuuksien hahmottaminen ja asioiden yhdistäminen yllättävällä tavalla sekä olennaisten kysymysten tekeminen.
2. Inhimillinen vuorovaikutus nousee entistä merkityksellisemmäksi. Vaikka kone voi diagnosoida tulevaisuudessa sairauden ihmistä paremmin, niin myötätuntoa ja ihmisen tapaa kohdata sekä kertoa asioista ei kone voi korvata.

Itseorganisoitumisen on todettu lisäävän työn sisäistä motivaatiota. Tärkeä osa sisäisen motivaation syntymiseen on työn omaehtoisuuden eli autonomian ja päätösvalan kasvattaminen organisaatiossa. Kolmas syy itseorganisoitumisen tarpeellisuudelle liittyy teknologiaan ja sen kehittymiseen. Informaatioteknologian läpimurto on mahdollistanut isojen joukkojen koordinoinnin ilman hallinnoivaa esimiestä. Martelan ja Jarenkon (2017, kuvio 3) tapaan myös Laloux (2014) nostaa keskiöön organisaation toimintakulttuurin uudistumisen sekä sen merkityksen itseorganisoitumisen kehitykselle.



Kuvio 3. Kulttuuri on kaiken keskiössä (Martela & Jarenko 2017, 25).

Toimintakulttuurin mahdollistaessa itseorganisoitumisen ja uudistumisen, voi tapahtua myös rohkeita kokeiluja. Ala-Mutka (2019, 115) kuvailee kokeilukulttuurilla tapaa ajatella ja toimia. Hänen mukaansa osallisuuden kokemus, avoin kommunikaatio ja hajautettu päätöksenteko rakentuvat yhdessä kokeilukulttuurin kanssa. Martela ja Jarenko (2017, 193–194) jatkavat, että organisaatioon luodut toimintatavat ja ohjaavat rakenteet voivat näin ollen olla esteenä erilaisille kokeiluille. Myös oletukset organisaation tavasta toimia, voivat estää uusien vaihtoehtoisten tapojen testaamisen ja kokeilemisen.

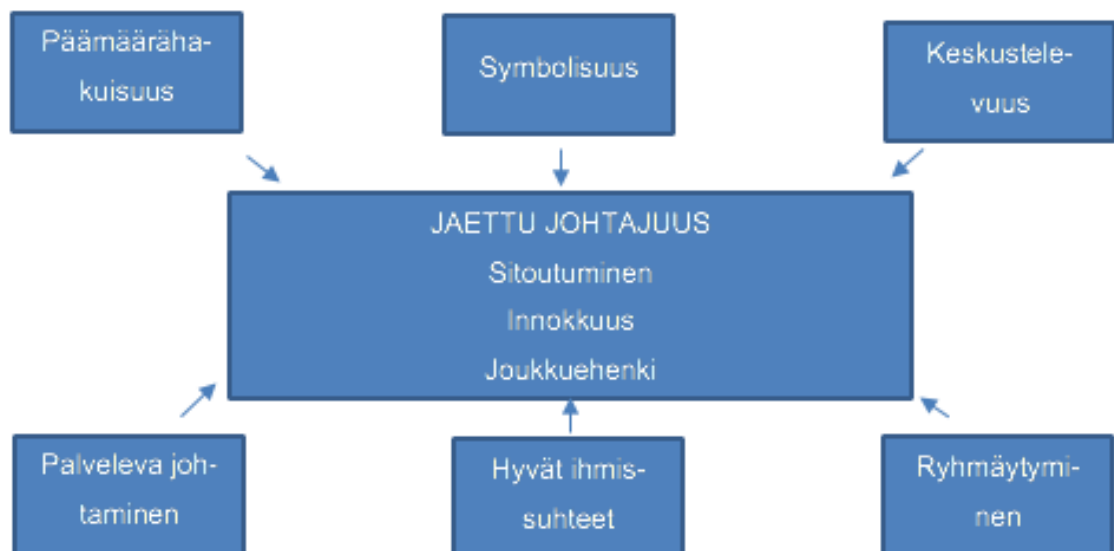
2.3 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus on kehittynyt hiljalleen erinäisistä johtamisteorioista. Ensimmäiset teoreettiset määritelmät, juontavat juurensa vuoteen 1924, jolloin Follett (Parker 1984; Follett 1941, 304) toi esille, että tilanteita tulisi määritellä enemmän järjestyksen kautta, kuin yksilöiden kautta. Varhaisimmissa osallistavan johtajuuden tutkimuksissa Vroom ja Yetton (1973, 10–31) toivat esille, että alaisten osallistaminen päätöksentekoon on sekä yksilön, että organisaation etu.

Pearce ja Conger (2003, 2) tuovat esille, että nykyisin monenlaiset tiimivetoiset organisaatiot haastavat perinteisen funktionaalisen organisaatiomallin. Johtajiakin arvioidaan näissä tiimivetoisissa organisaatioissa monesti vertaisarviointien kautta.

Jaettu johtajuus on yksi johtamisen määritelmä, joka keskittyy enemmän organisaatiotason, kuin yksilötason johtamiseen. Keskiössä ei ole myöskään esimies vaan perustehtävä. Perustehtävä usein liittyy myös jollain tapaa asiakkuuksiin ja asiakkaisiin. (Paukkuri 2015, 30.)

Spillane, Harvelson ja Diamond (2004, 8) toteavat, että jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa eri tilanteissa eri tavoin, mutta ennen kaikkea se nähdään tilannesidonnaisena toimintana. Pauli Juuti (2013, 224) selvittää, että perustehtävään huomionsa kiinnittänyt työyhteisö, alkaa käyttämään omia sekä toisten tietoja ja taitoja hyväksi omassa työssään. Jaetun johtajuuden on kuvattu koostuvan monista asioista, kuten alla olevassa kuviossa 1 (Juuti 2013, 224) esitetään.



Kuvio 4. Jaetun johtajuuden osa-alueet (Juuti 2013, 224).

2.3.1 Jaetun johtajuuden taustatekijät

Parhaimmillaan jaettu johtajuus voi johtaa työn merkityksellisyyteen ja näin vahvistaa työntekijöiden itseohjautuvuutta (Pearce & Conger 2003, 54). Jaetun johtajuuden mahdollistaa tietyt taustatekijät, jotka tulisi toimia samanaikaisesti tasapainossa, ennen kuin on mahdollista käsitellä jaetun johtajuuden rakennuspuita tai että edes jaettua johtajuutta voi tapahtua. Juutin (2013) mukaan näitä taustatekijöitä ovat

päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskusteleavuus. Johtamistutkimusta ovat hallinneet kauan päämäärähakuiset näkökulmat. Ne kiteytyvät parhaiten strategisessa johtamisessa, tavoite- ja tulosjohtamisessa sekä laatujohtamisessa. Haasteena näissä näkökulmissa on kuitenkin se, miten päämäärät ja tavoitteet olisivat kaikille organisaatiossa työskenteleville ohjaavia periaatteita ja, että niihin sitouduttaisiin. Päämäärähakuisuuden korostuessa johtamisesta tulee herkästi johtajakeskeistä toimintaa, jolloin työntekijät alistuvat johtajan tahtoon ja tilanteesta voi syntyä vahvasti kapinallisia ajatuksia toimintaa kohtaan. (Juuti 2013, 77, 145.)

Symbolisuus on tullut yhä merkittävämmäksi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavaksi näkökulmaksi Juutin (2013, 101) mukaan. Keskinäinen vuorovaikutus synnyttää tunteita, ensiksikin kanssakäyminen perustuu osapuolten väliselle tunnetasoisille prosesseille ja toiseksi kanssakäyminen synnyttää aina tunteita. Nämä tunnetasoiset prosessit linkittyvät toisiinsa huomaamattomalla tavalla vahvistaen tai heikentäen toinen toistaan. Ensimmäistä kutsutaan keskustelevuudeksi ja jälkimmäistä symboliseksi. Pearce ja Conger (2003, 116) toteavat, että vuorovaikutustilanteet jaettua johtajuutta toteuttavissa tiimeissä tulee olla vapautunutta ja avointa, että toiminta voisi olla sujuvaa. Vuorovaikutustilanteet herättävät aina tunteita ja, jos haluaa onnistua niissä, tulee omata kyky ymmärtää empaattisesti toista osapuolta. Kyseinen ymmärrys edellyttää kykyä asemoitua toisen asemaan ja heittäytyä tunnetasoisien prosessin vietäväksi, mitä toinen hänessä herättää. Mikäli tilanteessa osapuolet pystyvät ymmärtämään omasta kokemusmaailmastaan likimain oikeanlaisen tavan tulkita toisen sanomaa, mahdollistaa se toivotun reagoinnin ja vastakäiön vuorovaikuttajien kesken. (Juuti 2013, 101–103, 123.)

Juuti (2013, 145–146) jatkaa samalla teemalla seuraavasti, mikäli keskusteleavuus ei ole tasapainossa vuorovaikuttajien kesken, silloin ei ymmärretä toisia ja se voi herättää vääränlaisia tulkintoja sekä seuraamuksia osapuolten välillä. Vaarana voi olla myös se, että toinen osapuoli aloittaa käyttämään valtaa alistamalla toista osapuolta vuorovaikutuksen kautta. Symbolisuuden negatiivisen puolen saadessa valan voi työntekijöissä syntyä negatiivisia tunteita, kuten kateutta ja itsekkyyttä. Tällainen paha ilmapiiri voi myrkyttää koko työyhteisön. Samalla aaltopituudella oleminen on taitolaji ja se herättää joko positiivisia tai negatiivisesti koettuja tunteita vuorovaikuttajien välillä. Keskusteleavuus tai keskusteleva johtaminen on empaattista ja

ottaa huomioon toisen osapuolen dialogia hyödyntäen. Symbolinen vuorostaan on se, mikä ilmapiiri tunteen tasolla ja organisaatiokulttuurillinen kokemus vuorovaikutustilanteesta jää. Näin symbolisuus ja keskustelevuus nivoutuvat yhteen toinen toistaan tukien tai heikentäen.

2.3.2 Jaetun johtajuuden rakennuspuut

Jaetun johtajuuden rakennuspuita ovat Juutin (2013, 146) mukaan palveleva johtaminen, hyvät ihmissuhteet ja kypsä ryhmäytyminen. Mikäli halutaan, että edellä mainittujen rakennuspuiden on mahdollista toimia, edellyttää se taustatekijöiden tasapainoista toimivuutta työyhteisössä. Jaettu johtajuus ei koostu pelkästään johtajan yksilöllisistä ominaisuuksista, vaan se haastaa kaikkia ryhmän jäseniä toimimaan aktiivisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Lisäksi se edellyttää tiimiltä tietynlaista kypsyystasoa, että ryhmädynamiikka olisi toimivaa.

Palveleva johtajuus käsitteen luoja Robert K. Greenleaf (Greenleaf 2014, 17; Juuti 2013, 148) julkaisi ensimmäisen esseensä palvelevasta johtajuudesta vuonna 1969 tuodakseen toivoa ylioppilasprotestien taustalla näkyvään ihmisten tyhjyyteen. Idea palvelevasta johtajasta syntyi osittain myös kirjasta *Journey to the East*, jossa kerrotaan henkilöstä, joka palvelee matkustajaryhmää. Palvelijan poistuessaan paikalta ryhmän dynamiikkaa alkaa sotkemaan riidat ja lopulta matka jätetään kesken. Greenleafin (2014, 17) mukaan palveleva johtaja haluaa ennen muuta palvella, eikä olla ensimmäisenä joukon kärjessä. Palveleva johtaja näyttää mallia muita palvele-malla, että ryhmä pysyy kasassa ja heidän on mahdollista saavuttaa ”luonnollisella rytmillään” (natural rhythms) haluttu päämäärä. Palveluhaluinen henkilö on kypsä, viisas ja itseohjautuva. Jonkun on hallittava tietotaito kentällä, mutta siten, että käyttää sitä muiden palvelemiseksi ja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Frick 2004, 274–277.)

Greenleafin (2014, 19) näkökulmasta palveleva johtaminen perustuu luottamukseen. Luottamusta herättävät sellaiset ihmiset ja instituutiot, joiden koetaan rakentavan nykyistä oikeudenmukaisempaa ja parempaa yhteiskuntaa. Henkilön ko-kiessa kutsumuksekseen rakentaa entistä parempaa yhteiskuntaa, on hänen mahdollista yhdistää nämä toisistaan ristikkäisetkin roolit palveleminen ja johtaminen

keskenään siten, että se näkyy käytännössä palvelevana johtamisena (Juuti 2013, 148).

Greenleaf centerin johtaja Larry Spears (2002, 5–8) kuvaa palvelevaa esimiestä seuraavilla kymmenellä kohdalla:

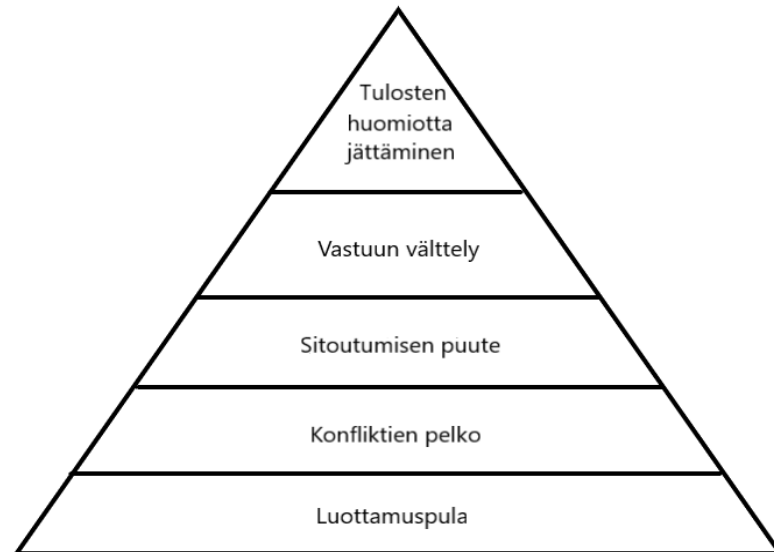
- 1) *Kuunteleminen*: Palveleva esimies keskittyy kuuntelemaan muita saadakseen selville heidän toiveensa ja toistaa tätä reflektoiden useita kertoja.
- 2) *Empatia*: Palveleva esimies keskittyy ymmärtämään toisia, niin että ei torju heitä ihmisinä vaan hyväksyy heidät sellaisinaan. Hän näkee myös heidän pyrkivän hyvään.
- 3) *Parantaminen*: Tämän taidon oppiminen on voimakas muutos- ja integroitumistilanteissa. Palveleva esimies pyrkii jatkuvasti eheyttämään toimintaa ja ilmapiiriä ihmisten tasolla ja koko organisaatiotasolla.
- 4) *Tietoisuus*: Palveleva esimies lisää koko ajan tietoisuuttaan, erityisesti itsetietoisuuden saralla. Oman eettisyyden ja siihen liittyvien arvojen tiedostaminen toimii voimavarana ei pelkästään itselle, vaan se näkyy myös muille.
- 5) *Suostuttelu*: Palveleva esimies ei käytä valtaansa autoritäärisesti, vaan hän pyrkii löytämään konsensuksen tiimeissä ja vakuuttamaan toiset hyvydestä käsin. Tärkeässä roolissa on erityisesti yhteisymmärryksen rakentaminen.
- 6) *Käsitteellistäminen*: Palveleva esimies pyrkii tavoittelemaan unelmiaan, eikä kiinnitä ajatuksiaan pelkästään lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Terve tasapaino strategisen ylätasoin käsitteiden ja päivittävän operatiivisen johtamisen välillä.
- 7) *Kaukonäköisyys*: Palveleva esimies pystyy hyödyntämään menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta sekä muodostamaan näistä kokonaiskuvan käsiteltävissä olevissa asioissa.
- 8) *Palveluhalu*: Palveleva esimies huolehtii muiden asioista, kuten omistaan. Tätä kohtaa kuvaa sana luotettava kumppani.
- 9) *Sitoutuminen ihmisten henkisen kasvun edistämiseen*: Palveleva esimies kunnioittaa jokaista ihmistä sellaisenaan sekä on sitoutunut edistämään toisten kykyjä eri tasoilta katsottuna: persoona, ammatillinen ja henkinen.

- 10) *Yhteisöllisyyden/yhteiskunnan kehittäminen*: Palveleva esimies pyrkii omalla toiminnallaan kehittämään ja rakentamaan yhteisöllisempää toimintaa organisaation jäsenten keskuudessa. Lisäksi tavoitteena on myös palvella omalla toiminnallaan laajempaa yhteiskuntaa.

Yllä kuvattujen kohtien mukaan palveleva johtaminen on jatkuvaa oman toiminnan reflektointia sekä vastuunottamista, että tavoitteisiin päästään muut huomioiden ja toisia palvellen. Vastuuntuntoisuus itsestä, toisista, ympäristöstä ja yhteiskunnasta ovat keskeisessä roolissa palvelevan johtamisen toteutumisessa.

Juuti (2013, 151–152) toteaa, että pelkästään palveleva esimies ei työyhteisössä riitä, vaan myös muiden tulee kyetä toimimaan, että jaettua johtajuutta syntyy ja yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Tärkeitä ihmissuhteita parantavia näkökulmia ovat luottamuksellisuus, avoimuus ja keskinäinen kunnioitus. Vuorovaikutuksen taso ei Juutin mukaan riitä, jos se on vain pelkkää vuoropuhelua. Myös erilaisten näkökulmien vaihtaminen ja huomioiminen tulee olla osana vuorovaikutustilanteissa, että jatkuvasti syntyisi uudenlaisia näkökulmia. Perinteinen kolmijako esimies-alainen-päämäärät korvaantuvat jaetun johtajuuden näkökulmasta uudella kolmijaolla, jossa keskiössä ovat suunta, mukana oleminen ja sitoutuminen. Uudenlaisen kolmijaon prosessissa ei ole loppua, kuten perinteisessä vaan se on jatkuvaa tarinaa. Suhteistetun johtamisnäkökulman mukaan jatkuva muutos organisaatioissa on normaalia.

Kypsästä ryhmäytymisestä puhuttaessa voidaan puhua johtamisen kytkeytymisestä ryhmädynamiikkaan. Yleensä ryhmän kehittymisen kannalta keskeistä on, että miten eteen tulevat ongelmat kohdataan. Ryhmät tarvitsevat prosesseja, joiden avulla he voivat jatkuvasti kehittyä ja uudistua. Patrick Lencioni (2014, 197) on mallintanut viisi tiimitason toimintahäiriötä:



Kuvio 5. Viisi toimintahäiriötä tiimissä (Lencioni 2014,197).

Lencioni (2014, 197) painottaa mallin toimivan siten, että tiimitoiminnan toimintahäiriöitä lähdetään ratkomaan alimmasta vaiheesta alkaen kohti huippua. Ensimmäinen toimintahäiriö on luottamuspula. Tiimiläisten sisäisen luottamuksen rakentaminen ei ole mahdollista, jos tiimiläiset pelkäävät olla haavoittuvaisia toistensa seurassa. Toinen toimintahäiriö koskee konfliktien pelkoa, jolloin tiimiläiset pyrkivät keinoitekoiseen sopusointuun. Tällöin ei ole mahdollista syntyä hedelmällisiä ja erilaisien ideoiden synnyttämää rakentavan ristiriidan ilmenemistä. Kolmas toimintahäiriö on sitoutumisen puute, jolloin tiimiläiset eivät kykene tekemään oikea-aikaisia ja lopullisia päätöksiä, koska esteenä on selkeyden puute ja/tai väärässä olemisen pelko. Neljäs toimintahäiriö koskee vastuun välttelyä, jolloin kiusallisten tilanteiden välttely johtaa siihen, että ei vaadita toisia tiimiläisiä tilille käyttäytymisestään. Viidentenä toimintahäiriönä on tulosten huomiotta jättäminen, joka tarkoittaa tiimiläisen halua saada yksin tunnustusta. Tämä pilaa keskittymisen tiimin yhteisen menestymisen tavoitteluun ja sen saavuttamiseen.

2.4 Itseohjautuvuuden rooli jaetussa johtajuudessa

Jaettua johtajuutta voi syntyä, jos tiimeissä ajatellaan samankaltaisesti. McIntyre ja Foti (2013) lisäävät myös, että organisaation johtotasolla tulee olla samankaltaiset

käsitykset johtajuuden jakamisesta. Jatkuvasti vaihtuva ympäristö voi toisaalta aiheuttaa sen, että työntekijätasolla kaivataan enemmän yksittäistä johtajaa. Johtajuuden koulutuksia tulisi suunnata myös työntekijöille, että muutostilanteissa voisi tapahtua enemmän itseohjautuvuutta ja johtajuutta jaettaisiin tiimissä sekä organisaatiotasolla kunkin vahvuudet huomioiden. (McIntyre & Foti 2013, 54–55.)

Yksittäiseltä tiimin jäseneltä odotetaan itseohjautuvuutta, että sitä tapahtuisi myös tiimi- ja organisaatiotasolla. Lencioni (2016, 181) täsmentää, että hyvän tiimidynamiikan toteutumisessa yksittäiseltä tiimin jäseneltä odotetaan nöyryyttä, nälkäisyyttä ja älykkyyttä. Näiden kolmen ominaisuuden tulisi näkyä jokaisen tiiminjäsenen toiminnassa, niin että mikään näistä ominaisuuksista ei ole kokonaan poissa pelistä. Tosin henkilötasolla painotukset voivat olla hieman kallellaan eri ominaisuuksiin. Lisäksi Lencioni (2016, 182) mainitsee, että jos jokin näistä ominaisuuksista puuttuu, edellyttää se esimieheltä paljon huomiota ja kärsivällisyyttä, että toiminta tiimissä olisi sujuvaa. Edellä kuvatut termit voisi toisin sanoen kuvailla siten, että ei saisi olla itsekeskeinen, omata kyvyt aktiiviseen itseohjautuvuuteen ja hyvään tilannetajuun, niin että ymmärretään tiimin yhteiset tavoitteet omia tavoitteita tärkeämmiksi.

Juuti (2013, 222–225) jatkaa, että jaettua johtajuutta voi tapahtua silloin, kun johtamisvastuun siirto ryhmälle onnistuu. Esimies on enemmänkin valmentaja ja pyrkii mahdollistamaan tiiminsä onnistumisen sekä johtajuuden jakamisen tiimiläisille mielekkäällä tavalla. Jaettua johtajuutta tapahtuu, kun ihmiset sitoutuvat toimintaan ja yhteiseen päämäärään, ovat lähtökohtaisesti innokkaita ja toimivat itseohjautuvasti ryhmän parhaaksi sekä keskittyvät hyvän joukkuehengen rakentamiseen omalla toiminnallaan. Martela ja Jarenko (2017, 14–15) nostavat esille työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien tärkeyden, että itseohjautuvuus mahdollistuisi. Työntekijöiden tulisi omien vahvuuksien mukaisesti kokea voivansa itse vaikuttaa omaan, tiimin ja organisaation toimintaan sekä tavoitteisiin.

Pienissä organisaatioissa jaettu johtajuus voi olla helpommin toteutettavissa, mutta isoissa organisaatioissa haastavaksi nousee se, miten yksilötasolle mahdollistetaan vaikutusmahdollisuus ja päätöksentekemiseen osallistuminen. Perlak (2019, 24) tuo esille tutkimuksessaan, että onnistuneissa ketterissä itseohjautuvissa tiimeissä koettiin tärkeäksi yksilön kyky hyvään kommunikaatioon, jaettuun johtajuuteen ja tiimisuuntautuneisuuteen. Haastavaksi tiimi- ja organisaatiotasolla nousee myös kyky

kollektiiviseen päätöksentekoon, joka edellyttää yksilötasolta katsottuna mm. organisaation kulttuuriin, periaatteisiin ja tavoitteisiin sitoutumista (Laloux 2014; 43–51).

Edellä mainituista näkökulmista nousee esille selkeästi se, että välttämättä kaikilla ei ole ominaisuuksia itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen. Kyseinen näkökulma on hyvä huomioida muutettaessa organisaation toimintaa itseohjautuvammaksi, jossa johtajuutta halutaan jaettavan aktiivisesti. Kaikki työntekijät eivät välttämättä pysty toimimaan samalla tasolla itseohjautuvasti ja toteuttamaan jaettua johtajuutta siinä määrin, mitä organisaatiossa halutaan tavoitella. Solansky (2008, 336–337) tuo tutkimuksessaan esille, että perinteisten johtajavetoisten tiimien toiminnan vahvuus on selkeys ja jaetun johtajuuden omaavissa tiimeissä vahvuutena ovat motivoituneisuus sekä sosiaaliset ja kognitiiviset näkökulmat. Johtaminen ei ole välttämättä kovin selkeää tiimeissä, joissa toteutetaan jaettua johtajuutta. Epävarmat ja paineensietokykyä edellyttävät kokemukset sekä tilanteet heijastuvat koko tiimiin eivätkä jää yksittäisen johtajan kannettavaksi. Vastuu laajenee ja edellyttää kaikilta tiimin jäseniltä itseohjautuvuutta. Vastuuta ja johtajuutta tulee jakaa aktiivisesti. Toisaalta myöskään pelkkä kyky olla itseohjautuva ei riitä. Jaettua johtajuutta toteuttava tiimi tarvitsee myös selkeät tavoitteet ja toimintaa ohjaavat periaatteet sekä toimintamallit, että tiimissä toimitaan itseohjautuvasti.

3 OPINNÄYTETYÖN KOHDE JA TOTEUTTAMINEN

3.1 Case-organisaation kuvaus

Opinnäytetyön kohteena on työvoimapalveluja ja ICT-palveluja tuottava tiimiorganisaationa toimiva yritys. Organisaatio on toiminut noin 18 vuotta, ja se on muuttanut toimintaansa vuoden 2018 aikana perinteisestä ylhäältä johdetusta, hierarkkisesta organisaatiomallista vertikaaliseksi tiimiorganisaatiomalliksi. Organisaatiossa taustalla on tukitiimi, joka toimii tukena erilaisten palvelutoteutusten ja projektien ympärille muodostuneille tiimeille. Toimintatavan painotus on itseohjautuvissa tiimeissä, jotka tekevät itse päätöksiä ja kehittävät toimintaansa sekä tekevät uusia liiketoiminta-aloitteita. Tärkeässä roolissa on myös se, että miten johtajuutta jaetaan uudessa organisaatiomallissa työntekijöiden kesken, että tavoitteet voidaan saavuttaa kunkin osaaminen sekä taidot huomioiden.

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut

Tutkimuskohteina olivat eri tilanteissa ja rooleissa olevat tiimit sekä työnantajan edustaja. Mukaan valittiin harkinnanvaraisesti henkilöitä eri tehtävistä ja rooleista: tukitiimistä, tiimitoiminnan aloittaneista ja lopettaneista sekä työnantajan edustaja. Tarkoituksena oli, että kokemukset jakautuisivat mahdollisimman tasaisesti ja tietoa saataisiin mahdollisimman syvästi organisaatiossa eri rooleissa ja tehtävissä olevilta henkilöiltä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 58–60.)

Tutkimussuuntaukseksi valikoitui toimintatutkimus, koska sillä pyritään muuttamaan ja vaikuttamaan tutkittavaan kohteeseen. Osallistuminen tutkimuskohteen toimintaan liittyy oleellisesti toimintatutkimuksen näkökulmaan. Ymmärrys tutkittavista subjekteina on vaadittavaa ja tieto tutkittavan kohteen muutosmahdollisuudesta sekä siitä, mitkä asiat eivät tule muuttamaan. Opinnäytetyön tekijä osallistui tiiviisti itseohjautuvan tiimitoiminnan prosessikuvauksen luomiseen ja toimi projektin ajan aktiivisesti osallisena organisaation toiminnassa. Kuulan (2006) mukaan tärkeää on havainnoida, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa eli tapahtumat ovat jatkuvassa muutoksessa.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tutkimushaastattelu, koska sillä saatiin tietoa haastateltavien kokemuksista, käsityksistä, tunteista ja ajatuksista. Kyselylomakkeella suoritettu tutkimusaineisto olisi kätevästi saatu kvantifioitua, mutta sillä ei olisi saatu tarpeeksi selkeästi kokemuksia esille tiimitoiminnan näkökulmasta. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 41–45.)

Tutkimushaastattelun lajeista valikoitui käytettäväksi teemahaastattelu, jolla mahdollistettiin kyselyrunгон yhdenmukaisuuden pysyminen eri rooleissa oleville haastateltaville loppuun asti. Tällä tavoin kyselytapa ei vaikuttanut johdattelevasti henkilöiden välillä erilaiseen lähtöasetelmaan ja haastateltaville jäi vapaus ilmaista omia näkökulmiaan. Teemoitetulla pohjalla pystyttiin toisaalta paremmin analysoimaan tuloksia teemojen mukaisesti (Hirsijärvi & Hurme 2010, 45–46). Teemahaastattelu antoi sopivassa määrin mahdollisuuksia rajata tuloksia omiin osa-alueisiin. Toisaalta se antoi haastateltaville myös vapauksia ilmaista kokemuksiaan tiimitoiminnan onnistumisesta ja sitä kautta mahdollisti uusien näkökulmien syntyminen itseohjautuvasta tiimitoiminnasta. Ensimmäisen vaiheen haastattelurunko saatteineen löytyy liitteestä (2).

Lopuksi tarkoituksena oli tuottaa itseohjautuvan tiimin eri vaiheiden toimintamallit saatujen tutkimustulosten, toimeksiantajan materiaalien ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Toteutettuja toimintamalleja arvioivat tukitiimin jäsenet Microsoft Teamsin viestikenttää käyttäen, jonka pohjalta luotiin lopulliset versiot käyttöön otettavista toimintamalleista. Toisen vaiheen kyselyrunko löytyy liitteestä (3). Heikkinen (2006, 36–37) tuo esille, että tärkeää on huomioida toimintatutkimuksen jatkuvan prosessimaisesti siten, että ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. Lisäksi on luontevaa yhdistää määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Siksi tutkimuksen aikana tuli ottaa huomioon mahdolliset muutokset, ja että tutkimusta ei liian paljon sidottu aluksi luotuun suunnitelmaan.

3.3 Tiedon kerääminen ja analyysimenetelmät

Tässä kappaleessa kerrotaan, mitä ja miten analysointia toteutettiin, mitä menetelmiä käytettiin sekä miten teemoittelu toteutettiin. Edellä mainittujen mukaisesti ana-

lyysin kohdennus saatiin tehtyä päämäärätietoisesti ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Haastattelurunko muodostui teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja lisäksi tarkasteltiin erilaisia kyselypatteristoja. Itseohjautuvuuden teemaan liittyen mukailtiin osittain kyselyrunkoa Reposen (2018) pro gradu -tutkielmasta.

Haastatteluaineisto kerättiin aikaisemmin kerrotun mukaisesti nauhoittamalla ja litteroimalla auki, mutta niistä jätettiin pois diskurssipartikkelit, kuten ”niinku” ja ”tuota”. Syynä mainittuun oli se, että aineisto keskittyi asiasisältöön ja merkitystä ei ollut milloin ja mitä sanottiin. Käytössä ei ollut kovin hienosyinen litterointitekniikka. Kohderyhmä oli pieni ja jotta anonymiteetti pysyisi mahdollisimman hyvänä, kieli käännettiin yleiskieleksi (Hirsijärvi & Hurme 2010, 139–140; Eskola & Suoranta 1998). Yritys- ja nimitiedot sekä paikkakunnat pyyhittiin pois.

Haastattelun aikana kerättiin lisäksi omaan tietopankkiin kehitysideoita ja muita huomioita, jotka eivät varsinaisesti liittyneet teemoitteluun. Kyseisistä huomioista voi saada lisäarvoa ja kehittämisenäkökulmia asioihin, joita ei ollut osattu ottaa huomioon tutkimusasetelmassa sekä teoreettisessa viitekehyksessä.

Aineistolle tehtiin analyyttinen induktio, eli aineistosta luotiin hypoteetteja. Toistuvista hypoteeteista koostettiin luokat, jotka muodostuivat teoriasta ja muista aineistosta esille tulleista merkityksistä. Analyyttisen induktion tueksi koodattiin ja kvantifioitiin toistuvat merkitykset sekä luotiin niistä kaavioita vahvistamaan teemoittelun määrittelyä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; 2006b). Työkaluna käytettiin Microsoft Exceliä. Tulokset koostettiin kolmeksi pääteemaksi ja niille annettiin kolme alateema. Tarkoituksena oli luoda sellaiset teemat, jotka linkittyivät luontevasti toisiinsa. Tärkeää oli myös, että ne olivat hyvin tyypiteltävissä ja analysoitavissa. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 144–150.)

Tarkoituksena tässä toimintatutkimuksessa oli vaikuttaa tutkittavaan kohteeseen tutkimusmenetelmän mukaisesti. Sen vuoksi nähtiin tarpeelliseksi jatkaa tutkimusta ja arvioida ensimmäisen tutkimusvaiheen tuloksia sekä sen tuomia mahdollisia muutoksia toimintamalliin. Tiimitoiminnan aloittamisen toimintamallia arvioivat tukitiimin neljä jäsentä. Toisen vaiheen kyselyyn osallistuneista tukitiimin jäsenistä kaksi henkilöä oli ensimmäisessä vaiheessa mukana ja kaksi ensimmäistä kertaa haastateltavana. Kysymykset olivat valmiiksi teemoiteltuja aikaisempien kysymysten ja

ensimmäisestä kyselystä saatujen tulosten pohjalta. Kysely toteutettiin kyselylomakkeen tapaisesti Microsoft Teams -keskustelualueella.

Toisen vaiheen tutkimustuloksissa mukailtiin ensimmäisen vaiheen analyysimenetelmiä ja hyödynnettiin Microsoft Exceliä vastausten kokoamisessa. Lopuksi yhteenvedossa (5.5) koostettiin ensimmäisen ja toisen vaiheen tulokset yhteen tiivistetysti.

3.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Haastatteluissa kysyttiin laajasti tiimitoiminnan toteuttamisen elinkaaren eri vaiheista sekä teoreettisista näkökulmista. Teoreettiset näkökulmat itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus lisäsivät tutkimuksellista arvoa. Vaikka tutkimuksen konteksti kohdentui työvoima- ja ICT-palveluja tuottavalle organisaatiolle, niin myös muiden eri alojen organisaatiot voivat hyötyä tehdystä toimintamallista rakentaessaan aloittavaa itseohjautuvaa tiimiä.

Opinnäytetyössä on pyritty noudattamaan hyviä eettisiä käytäntöjä ja tutkimustapaa sekä säilyttämään haastateltavien anonymiteetti ulkoapäin organisaatiota katsottaessa. Organisaatio, työtehtävä, ikä, sukupuoli tai mahdollinen maakunnallinen sijainti eivät tule esille aineistosta. Lisäksi murreilmaisut ja maneerit on pyritty poistamaan vastauksista. Toimeksiantajan toiveita kuunnellen organisaation sisällä tiedotettiin, ketkä olivat haastattelussa mukana. Toimeksiantajan ilmoittaessa koko organisaatiolle haastateltavista, kukaan ei maininnut asiasta negatiivisesti ja kyseinen käytäntö sopi myös haastateltaville henkilöille. Haastatteluaineisto on säilytetty mahdollisimman hyvin salassa kaikilta ulkopuolisilta ja nauhoitteet poistetaan opinnäytetyön valmistuttua. Eettinen käsittely ja salassa pitäminen huomioitiin myös muun aineiston käsittelyssä, joita olivat mm. organisaation arvot, periaatteet ja toimintamallit. Lisäksi luotettavuutta on pyritty pitämään kirjallisien aineistojen lähdeviittausten huolellisella merkitsemisellä. Kysymykset ja tarkemmin teoreettinen konteksti oli avattu sekä ne lähetettiin ennakoon tutustuttavaksi haastateltaville. Ennen haastattelua vielä kerrattiin haastattelun anonymiteetti ja eteneminen. Teoreettiseen viitekehykseen liittyvät näkökulmat avattiin myös vielä ennen kyseisiin aihealueisiin siirtymistä haastattelun aikana.

Toisen vaiheen kyselyssä vastaajat olivat samassa keskustelukanavassa ja he saivat vastata joko yhteiselle keskustelualueelle tai suoraan yksityisviestinä kyselytutkimuksen toteuttajalle. Yksi vastanneista vastasi osaan kyselyyn yksityisesti ja osaan yleisesti. Muut vastaajista vastasivat suoraan yleiselle keskustelualueelle. Vastaukset eivät poikenneet merkittävästi toisistaan vaikka yksi haastateltavista vastasikin osaan kysymyksistä yksityisviestillä. Toisaalta kaksi vastaajista vastasi yleiselle keskustelualueelle osaan kysymyksistä viitaten aikaisemman vastaajan vastaukseen. Kaikkien vastatessa yksityisviestillä, olisi voitu saada laajempaa näkökulmaa vastauksiin ja ei olisi tapahtunut mukailuja toisten vastauksiin.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä sillä oli tarkoitus mitata (Metsämuuronen 2011, 60). Haastateltaville pyrittiin painottamaan haastattelurunkoon ja ohjeistuksiin paneutumista etukäteen. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavat ymmärtäisivät sisällön samalla tavalla kuin haastattelija sen ymmärsi. Lisäksi Metsämuuronen (s. 60) tuo esille käsitteen ulkoinen validiteetti, jolla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Opinnäytetyössä pyrittiin valitsemaan erilaisista tiimeistä ja palvelutoteutuksista eri rooleissa toimivia tiimin jäseniä, että saataisiin mahdollisimman yhtenäinen kokonaiskuva organisaatiosta. Haastateltavien henkilöiden kokemusvuodet organisaatiossa vaihtelivat ja se antoi laajemmin näkökulmaa sekä lisäarvoa nykytilan kartoittamiseen. Opinnäytetyö mahdollisti toimintamallien luomisen tiimitoiminnan eri vaiheisiin. Toisaalta opinnäytetyössä ollut teoreettisen viitekehyksen konteksti sai laajempaa merkitystä ja esille nousi myös kaksi uutta näkökulmaa, joita olivat toimintakulttuuri ja sitoutuminen.

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että se muuttaa muotoaan tutkimuksen edetessä (Heikkinen 2006, 36). Aluksi luotu kysymyspatteriston teoreettinen viitekehys ei kantanut sellaisenaan loppuun saakka, koska edellä kuvatusti näkökulmat laajenivat opinnäytetyön edetessä. Lisäksi vastaukset laajensivat ymmärrystä siitä, mitä tulee ottaa huomioon aloittaessa itseohjautuvaa tiimitoimintaa. Toisessa vaiheessa opinnäytetyötä arvioitiin tiimitoiminnan aloittamisen vaihetta esille nousseiden uusien käsitteiden eli toimintakulttuurin ja sitoutumisen kautta. Lisäksi mukana pysyivät ensimmäisessä vaiheessa olleet itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden näkökulmat. Edellä mainittuja neljää näkökulmaa olisi voinut kysellä laajemminkin, mutta tässä opinnäytetyössä oleellista toisessa vaiheessa oli ainoastaan arvioida niiden

näkyvyys luodussa aloittamisvaiheen toimintamallissa. Yhteenvedossa (5.5), koostetaan kyseiset näkökulmat kertomaan siitä, mitä asioita on otettava huomioon luottaessa uutta itseohjautuvaa tiimitoimintamallia.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, eli toistettaessa tutkimus, saataisiin sama tulos tai jos kaksi eri tutkijaa päätyvät samaan tulokseen, voidaan tuloksen todeta olevan reliaabeli (Metsämuuronen 2011, 60–62). Reliabiliteettiin kiinnitettiin huomiota haastattelun aikana, että haastateltavat varmasti ymmärsivät kysymykset siten, kuten haastattelija oli ne tarkoittanut. Toisaalta haastateltaville annettiin myös vapaus ilmaista omia näkemyksiään ja tulkintojaan lisäarvon saamiseksi. Lisäksi kiinnitettiin huomiota huolelliseen tutkimuksen analyysivaiheeseen. Tutkimustulokset käsiteltiin mahdollisimman pian litteroimalla ne auki ja analysoimalla ne. Haastatteluista toistuvasti esille nousseet kontekstit saivat eniten merkitystä tutkimustuloksissa. Toisessa osiossa tuloksissa esille nousseet toimintakulttuurin, sitoutumisen, itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden toteutumisen näkökulmia toistettiin ja arvioitiin suhteessa toimintamalliin.

Haastattelussa pyrittiin pitämään mahdollisimman avoin ja kiireetön ilmapiiri, että tietoa saataisiin mahdollisimman luotettavasti sekä kattavasti. Tästä huolimatta ei voida täysin todentaa haastateltavien vastausten todenperäisyyttä sekä luotettavuutta. Lisäksi haastateltavat saattoivat jättää joitakin asioita sanomatta tai liioitella jotakin sanomaansa. Vastauksissa voi näkyä myös sen hetkisiin mielipiteisiin vaikuttavat näkökulmat työpaikalla ja vapaa-ajalla. Haastatteluaineistosta nousi esille myös jonkinlaisia ristiriitaisuuksia, joka voi kertoa eri tiimien ja ihmisten välisistä tilanteista, eroavaisuuksista sekä kokemusmaailmasta. Haastateltavat saattoivat kertoa myös joitakin yksittäisiä toiveitaan ja haaveitaan, jotka eivät vielä olleet organisaatiossa käytössä. Edellä mainituista seikoista huolimatta opinnäytetyön tulosten nähdään antavan ainakin suuntaa siitä, mitkä ovat todelliset tulokset.

4 ITSEOHJAUTUVAN TIIMITOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

4.1 Tiimitoiminnan nykytilan kuvaus

Tiimitoiminnan nykytilan analyysi perustui tukitiimin, tiimien vetäjien ja jäsenten haastatteluihin. Tiimien koko elinkaaren aikaisen toiminnan kuvaamista varten haastatteluun valikoituivat toimitusjohtajan kanssa käydyin keskustelun pohjalta organisaatiossa tarjottavista kahdesta yleisimmästä palvelusta sekä yhdestä projektista tiiminvetäjiä ja jäseniä. Perusteena valinnoille nähtiin, että tiimitoiminnan erilaiset piirteet ja toimintatavat eri palveluissa tulisivat mahdollisimman kattavasti organisaatiosta esille. Haastatteluun valikoituivat siten organisaation tukitiimistä kaksi henkilöä eri rooleista, kahdesta eri tiimistä tiiminvetäjä ja tiimin jäsen sekä yksi tiimin jäsen päätyneestä projektista. Pääpaino oli kahdessa erilaisessa vuoden 2019 puolella aloittaneissa tiimeissä sekä projektissa, joka päättyi keväällä 2019. Lisäksi lisäarvoa tuottamaan nykytilan kuvaukselle kysyttiin rinnalla toimivien vanhempien tiimien ja aikaisemmin päätyneiden tiimien toiminnasta. Analysoinnin pohjalta muodostui kolme pääteemaa ja kullekin pääteemalle kolme alateemaa. Teemojen taustalla oli toimintatutkimukselle tyypillinen havaintojen pohjalta perustuvat useasti toistuvat valinnat. Teemojen valintoja tukevat myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Pääteemat ja niiden alateemat ovat seuraavat:

Teema 1: Toimintakulttuurin muuttumista tukeva vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen

Alateema 1: Microsoft Teams mahdollistaa aktiivisen vuorovaikutuksen, mutta edellyttää tiimeiltä aktiivisuutta ja useiden viestintäkanavien hallinta on haastavaa oleellisen tiedon poimimisessa

Alateema 2: Markkinoinnille ja näkyvyydelle nähdään lisää tarvetta

Alateema 3: Uusien sekä toiminnassa olevien raamien ja mallien aktiivisempi käyttöönotto edesauttaa vuorovaikutuksessa sekä päätöksenteossa, mutta edellyttävät aktiivista itseohjautuvuutta työntekijöiltä

Teema 2: Sitoutumista tukevat osallisuuden kokemukset ja vaikutusmahdollisuudet

Alateema 1: Tutustumiselle ja perehdyttämiselle lisää aikaa sekä painoarvoa

Alateema 2: Yksilöt toimivat itseohjautuvasti omassa asiakaspalvelutyössä, mikä koetaan hyödylliseksi toimialalla

Alateema 3: Tiimitason itseohjautuvuus ja johtajuuden jakaminen palvelukokonaisuuden sekä tiimin kehittämiseen liittyvissä asioissa koetaan tois-sijaiseksi asiaksi

Teema 3: Itseohjautuvuutta tukevat ohjaavat periaatteet selkeyttävät tehtäviä ja rooleja

Alateema 1: Palavereja ohjaavat periaatteet, protokollat ja roolikuvaukset tehostavat tiimien toimintaa

Alateema 2: Belbinin roolimalleja ei ole käyty läpi tai niitä ei hyödynnetä aktiivisesti

Alateema 3: Tiiminvetäjien rooli nähdään päättäjinä ja toimitusjohtajalta varmistetaan paljon asioita

4.1.1 Toimintakulttuurin muuttumista tukeva vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen

Ensimmäiseksi pääteemaksi muodostui ”toimintakulttuurin muuttumista tukeva vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen”. Vuorovaikutuksen nähtiin olevan tärkeässä roolissa tiimien sujuvassa toiminnassa. Erityisesti Microsoft Teamsin käyttöönoton on todettu olleen hyvä apuväline vuorovaikutuksessa ja sisäisessä viestinnässä tiimiorganisaation muodostamisessa, niin että uusi toimintakulttuuri on alkanut kehittymään. Lisäksi nähtiin, että ulospäin viestinnässä ja markkinoinnissa olisi enemmän mahdollisuuksia organisaation näkyvyyden, työnantajamielikuvan rakentamisessa ja siten myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien avaamisessa.

Ensimmäisen alateeman otsikko on ”Microsoft Teams mahdollistaa aktiivisen vuorovaikutuksen, mutta edellyttää tiimeiltä aktiivisuutta ja useiden viestintäkanavien hallinta on haastavaa oleellisen tiedon poimimisessa”. Teams nähtiin pääosin positiiviseksi, mutta osa koki haasteelliseksi oleellisen tiedon ja viestinnän poimimisessa:

”kyllä se on aika paljon Teamsin ansiota, tosi nopeaakin se viestintä...tosi hyvin toimii, tietoa jaetaan ja tieto liikkuu nopeasti.” (tiimin jäsen)

”Kyllä niistä on puhuttu, mutta tuntuu siltä, että tulee ähky tuon Teamsin kanssa.” (tiimin jäsen)

”Se, että viestitäänkö, me on ehkä petrattu siitä ja asioista puhutaan avoimemmin ja yritetään laittaa useampaan paikkaan ja kertoa, puhua niistä ääneen ja tehdä niin kuin, että miten se niin kuin etenee...on tullut näitä ohjaavia periaatteita ja on mietitty, että miten me vahvistetaan sitä tiimin sisäistä viestintää...kaikilla tiimeillä on Teams kanavat se on tosi hyvä, kaikilla on se foorumi.” (tukitiimin jäsen)

Ensimmäisen pääteeman toinen alateema on ”Markkinoinnille ja näkyvyydelle nähdään lisää tarvetta.” Kysyttäessä palvelun käynnistämisen yhteydessä markkinoinnista ja materiaaleista, toimintaa markkinoidaan oikeastaan vain esittein, yhteistyökumppaneiden ja tilaajan kanavilla sekä omilla nettisivuilla. Myös esitteitä ja julisteita on käytössä. Lähinnä esille tuli se, että markkinointia toteutetaan minimivaatimustasolla, joka määrittyy toteutettavan palvelun mukaan sekä tilaajan edellyttämistä markkinointitoimenpiteistä:

”Eli yhteistyökumppaneitten kanavat olivat niin kun pääosin käytössä ja sitten sähköposti ja meidän sivumme, mitkä me luotiin sille hankkeelle.” (tiimin jäsen)

”En mä osaa sanoa miten niitä on hankittu, että tuota meiltä toimistoltahan tulee, kun meillä esim. alkaa oma työnhakukoulutus, niin minullehan tulee matskut meidän toimistoltamme suoraan. Eli ne tulee meidän toimistoltamme suoraan ja ne tulee minulle mukaan silloin kun mä lähden kouluttamaan.” (tiimin jäsen)

”Siinä palvelussa ei somea sinällään hyödynnetty, että oli oikeastaan hyvin pienelle kohderyhmälle tämä toteutus eli se oli niin kuin TE-toimiston asiantuntijoiden suuntaan sitä markkinointia ja sitten tällaiset

asiakasesitteet, mitkä on enemmän mennyt sitten tuolta TE-toimiston asiantuntijoiden kautta, että aika tällainen, suppea kohderyhmä oli siinä, eikä olla tätä palvelua markkinoitu sitten mitenkään laajasti.” (tiiminvetäjä)

”Meillä on sellainen alustava markkinointisuunnitelma, mikä tarjousvaiheessa laaditaan yleensä, tai no riippuu palvelusta, jos se pyydetään palveluun. Arvioidaan osana sitä suunnitelmaa, niin silloin se on siinä. Se on ehkä sellainen puoli, mitä ei ole vastuutettu selkeästi kenellekään ja se on hoidettu ikään kuin minimitasolla. On tehty ne esitteet ja jos on pitänyt tehdä videoesittely, niin on tehty sellainen. Löytyy myös media-tiimi, jota ei ehkä ole viime aikoina käytetty. Siinä on näitä henkilöitä, jotka on kiinnostunut näistä kuvioista, media-alan ihmisiä.” (tukitiimin jäsen)

Kysyttäessä markkinoinnin ja esimerkiksi somen aktiivisemmasta käytöstä ja näkyvyyden parantamisen tarpeesta, suurimmaksi osaksi nähtiin tarvetta vahvemmalle some-markkinoinnille ja työnantajamielikuvan rakentamiselle. Esille tuli myös näkökulma kohderyhmän huomioimisesta ja markkinoinnin tarpeellisuudesta. Markkinoinnissa tulisi vastausten pohjalta miettiä, mitä markkinoidaan, miten sitä tulisi kohdentaa ja mitä kanavia käytetään. Oli myös epäselvää, että kuka vastaa tällä hetkellä markkinointiin liittyvistä asioista. Koettiin, että olisi tarvetta jollekin markkinoinnista innostuneelle henkilölle, joka aktiivisesti hakisi kasvua sekä loisi organisaatiosta puoleensa vetävää brändiä ja työnantajamielikuvaa:

”En mä näe sitä sillä lailla, koska mä uskon, että siellä on kai enemmän niitä ihmisiä, jotka tekevät niitä päätöksiä koulutusten ostamisesta esim. niin ne ovat varmaan sitä ikäluokkaa, että ne eivät elä sosiaalisessa mediassa niin vahvasti jos ollenkaan?” (tiimin jäsen)

”No siitä on aika paljon kritiikkiä noussut erinäisissä keskusteluissa, mä kokisin, että se olisi hyvä, koska ne asiakkaat saavat aika paljon valinnanvapautta ohjautua näihin palveluihin ja varmasti vertailevat aika paljon, että mitä löytyy sitten organisaatiosta. Kyllä mä näkisin sen hyvänä, mutta ei semmoisena, että tarvis joka päivä päivittää jotain viestiä, mutta ehkä semmoiset houkuttelevat väylät, missä myös toisi esiin sitä toimintaa, että se on aika vähäistä ollut sosiaalisessa mediassa se viestintä. On sitten pohdittukin sitä, että se vois ollakin ihan paikallaan sen vahvistaminen.” (tiiminvetäjä)

”Liian vähän. Mä en itseasiassa tiedä, että kuka meillä vastaa tällä hetkellä sosiaalisen median hallinnasta, mulla itsellä on itseasiassa Face-

book-käyttäjäoikeudet ja huomaan että siellä ei juurikaan mitään tapahdu, Olen itse laittanut ja jakanut TE-toimiston jakaman videon, koska meidän edustajamme oli siellä paikalla, että ei oikeastaan hyödynnetä.” (tiiminvetäjä)

”Jos meillä olisi joku nuori hungry-tyyppi, joka haluaisi oikeasti löytää sitä kasvua ja saada näkyvyyttä keinolla millä hyvänsä, niin siinä olisi paljon potentiaalia ja sen merkitys olisi kanssa brändin rakentamisen kannalta hirveän suuri, että mitä semmoista brändi tai työn mielikuvaa rakennetaan.” (tukitiimin jäsen)

Ensimmäisen teeman kolmas alateema on ”Uusien sekä toiminnassa olevien raa-
mien ja mallien aktiivisempi käyttöönottaminen edesauttaa vuorovaikutuksessa
sekä päätöksenteossa, mutta edellyttävät aktiivista itseohjautuvuutta työntekijöiltä”.
Tiimiläiset kokivat joidenkin käytössä olevien mallien, toisin sanoen protokollien
käyttämisen ylimääräiseksi ja sotkevaksi tekijäksi palaverissa:

”Mä olen vähän kokenut sen Plannerin niin kuin ylimääräiseksi vai-
heeksi tuossa. Planneri esimerkiksi, porukka ei ole vielä niin innostunut
siitä Plannerin käytöstä.” (tiimin jäsen)

”Jos siellä joku sanoo, että pistäkää peukkua siihen hommaan, niin se
menee sillä. Minun mielestäni on hölmöä ruveta sotkemaan siihen mi-
tään, ihan sen takia, että meillä on kehitetty joku pyörä uudestaan.” (ti-
min jäsen)

Tiiminvetäjät kokivat, että erilaisia protokollia on otettu käyttöön helpottamaan toi-
mintaa, mutta näkevät, että niitä olisi tärkeää ottaa tehokkaammin ja aktiivisemmin
käyttöön:

”Ehkä se tulee myös niin vahvasti noista muista tiimeistä tavallaan tämä
toimintamalli, että miten niin kuin päätöksiä tehdään ja sitten joku lähtee
niitä edistämään, että se on aika hyvin lutviutunut. Spartaa vähemmän
käytetty, Planner otettu sittemmin vasta vahvemmin käyttöön ja sitten
se asian omistaja-ajatus on sillain jäänyt, että sitä tulisi vielä vahvistaa
ja resurssit ja just se niin kuin toimintavaltuudet siinä, että se on jäänyt
ehkä semmoiseksi vähemmälle tolalle, kuin mitä nuo muut...Siitä
(Sparta-protokollasta) voisi olla sinällään hyötyä, että se olisi sillain sel-
keämpi ja strukturoidumpi et sillain päätöksestä käytäntöön, että siihen
se on luotukin, että helposti voi olla, että niitä päätöksiä tehdään, mutta
sitten se jääkin siihen ja siihen on kehitettykin tuo Sparta, mutta ehkä
siinä on myös niin kuin semmoista, mikä ehkä koetaan jollain tavalla
vieraaksi, se pitäisi jotenkin lanseerata uudelleen, että se on jäänyt hiu-
kan sivuun.” (tiiminvetäjä)

Tukitiimissä koettiin, että erilaiset mallit eli protokollat näkyvät osittain tiimien toiminnassa sekä ne nähdään ohjaavan hyvin toimintaa systemaattisempaan suuntaan ja auttavan päätöksenteossa. Toisaalta heräsi myös pientä epäilyä siitä, toteutuvatko ne käytännössä niin formaalilla tavalla, kuin ne on kirjoitettu:

”Puhutaanko niistä niillä nimillä ja kuinka hyvin esim. asianomaiset osaavat sanoa, että ”hei, että mennään Deciderillä, että päästään eteenpäin”. Että onko ne semmoisia, niin kuin ne tuleeko ne luonnostaan, että ”me tehtiin päätös”, että onko meillä päätös ja varmistetaan, että otetaan Sparta tähän väliin. Niin onko sitä? Niin sitä pitäisi olla paljon enemmän, että se toisi systemaattisuutta siihen tekemiseen, että me päätettiin mutta, päätettiinkö me jotain vai kuka päätti?” (tukitiimin jäsen)

”Vaikka decider-protokolla, että tämä on niin kuin aika tarkka protokolla ehdotus siitä, että miten tehdään päätöksiä, että ihan hyvä, mutta meneekös tämä näin, että esittelen tilanteen, ehdotan, tarkentavat kysymykset, äänestän ja teen yhteisymmärryksessä päätöksen, niin kuinka paljon se voi mennä näinkin formaalin, niin kuin tämmöisen prosessin mukaan?” (tukitiimin jäsen)

Toiveena olisi, että ohjaavat periaatteet, protokollat ja pelisäännöt tukisivat tavoitteiden sekä organisaation unelman saavuttamisessa. Lisäksi ne vahvistaisivat tiimityön pohjaa ja toimintaa:

”Ajatus olisi, että tiimi menisi näillä ohjaavilla periaatteilla ja lisäksi määrittäisi ne omat. Jatkossa just se alkuprosessi missä me sidomme sen tekemisen siihen organisaation tavoitteisiin ja unelmiin ja valintoihin ja ohjeistetaan roolit ja tekeminen sekä ohjaaminen meidän periaatteiden pohjalta. Siihen tulee niin paljon vahvempi pohja sille tiimityölle, että siinä ei tarvitse miettiä a:sta ö:hön niitä asioita.” (tukitiimin jäsen)

Kysyttäessä tiimitoiminnan omista pelisäännöistä, tiimiläiset kokivat ne ylimääräiseksi ja aikaa vieväksi asiaksi perustehtävän hoitamisen kannalta. Toisaalta koettiin, että peilisäännöistä voisi olla hyötyä, siitä huolimatta vaikka itseohjautuvuuden taso nähtiin korkeaksi:

”Ei kyllä, ehditty sillä lailla paneutumaan mihinkään tuommoisiin uusiin (pelisääntöihin), tuossa oli vähän haasteena, että se oli niin nopea, että siltä rahoittajalta tuli se aikataulu siihen, niin kyllä se oli vaan semmoinen, että piti heti päästä tekemään ja toteuttamaan, niin ei ehtinyt itse alkaa tutustumaan mihinkään tuommoiseen ylimääräiseen muun työn ohella.” (tiimin jäsen)

”Ei me olla virallisesti määritelty pelisääntöjä. Tuntuu, että me ollaan varmaan kaikki, jotka organisaation osalta tuossa tiimissä, ollaan sellaisia itseohjautuvia, jotenkin oletettavat pelisäännöt, mutta kyllä pelisäännöt ovat hyvät, mutta mä luulen, että tullaan ne käymään sitten läpi ne tulevaisuudessa.” (tiimin jäsen)

Tiiminvetäjät kokivat pelisäännöt hyödyllisiksi, mutta toinen heistä ei ollut kokenut pelisäännöille tarvetta, koska toiminta sujuu muutenkin hyvin. Toinen tiiminvetäjistä taas koki, että pelisäännöt ovat tärkeitä siitakin syystä, että on joutunut palaamaan niihin tiimiläisen kanssa:

”Tässä 2019 alkaneessa tiimissä ei olla luotu tiimin omia pelisääntöjä, sitten aiemmin aloittaneessa tiimissä huhtikuussa 2018 on käytetty tähän sitten ihan palaverissa aikaa, että olemme luoneet ne tiimin omat pelisäännöt. No ehkä senkin osalta niitä ei ole, että homma rullaa niin hyvin, että ei ole tullut sellaista tilannetta, että olisi tarvinnut ottaa, että hei, miten tässä tilanteessa toimitaan, että ehkä sinälläänkin niitä ei olla tähän luotu, mutta toki mikä ehkä tiimitoimintaan kuuluu, että olisi ne selkeät pelisäännöt, niin toki se olisi ihan tiimi kuin tiimi, niin paikallaan, että se kuuluisi siihen tiimitoimintaan.” (tiiminvetäjä)

”Jossakin tiimissä täytyy rehellisesti sanoa, että mä olen vanhassa tiimissä tälläkin viikolla joutunut luomaan uudestaan pelisääntöjä yhden ihmisen kanssa. Tavallaan ne pelisäännöt pitäisi olla aika selkeät ja niistä on alussa yhdessä puhuttu, mutta niitä joudutaan tarkentamaan aika ajoin.” (tiiminvetäjä)

Tukitiimistä koettiin, että pelisäännöt ovat tärkeitä ja tiimin toiminta näyttäytyy ulospäin epäselvältä, jos selkeitä pelisääntöjä tiimissä ei ole luotu. Toisaalta koettiin myös, että pelisääntöjen luomisen tärkeys riippuu jokseenkin tiimin työstä, dynamiikasta ja perusrakenteesta:

”Tiimin sisäiset viestinnän pelisäännöt ovat monesti niin kuin epäselviä tai niistä ei niin kuin puhuta, tai niitä ei ole määritelty ja silloin nämä ovat tiimin aloituksessa hirveän tärkeitä, että se käynnistyisi niin kuin miten me viestimme ja onko meillä viikkopalaveria ja mitä siellä käsitellään ja kuka vastaa johonkin tiedottamista ja kuka vastaa niin kuin tästä ja pidetäänkö me jotain päiväkirjaa vai ei, että tämä on niin kuin Teams ulospäin näkökulmasta, mä ajattelen sitä.” (tukitiimin jäsen)

”Omat niin kuin tiimin pelisäännöt, jotka sitten taas niin kuin riippuen siitä palvelusta mitä tuotetaan, siitä tiimin työstä ja dynamiikasta, mitkä siinä tiimissä korostuu. Jossain palveluohjauksessa ja ryhmävalmen-

nuksessa se tekeminen on täysin erilaisia, niin kuin perusrakenteeltaan, niin siihen tarvitaan vähän erilainen logiikka ja säännöt siihen tekemiseen.” (tukitiimin jäsen)

Esille nousi myös, että toimintaohjeita sekä hoidettavia asioita tiimin käynnistämisessä on todella paljon ja niitä olisi tarvetta tiivistää:

”Tämän hetken ajatus on, että se prosessi mikä tiimillä on omien tavoitteiden määrittäminen ja tämä (omat pelisäännöt), että se on tosi pitkä se tiimin työkirja, että siellä on ihan hirveästi tavaraa, se että tutustutaan, luodaan yhteiset pelisäännöt ja ruvetaan hommiin. Että se ei ole sellainen kolme juttua ja se on siinä, mikä se ehkä pitäisi olla, että se täytyisi niin kun tiivistää.” (tukitiimin jäsen)

Lisäksi nähtiin, että liika katsominen luotujen toimintamallien käyttämisen seuraamiseen ja siihen, että tukevatko ne jo valmiiksi itseohjautuvia tiimejä, voivat sekoittaa nykytilannekuvan hahmottamista ja tärkeintä olisi keskittyä siihen, miten tiimi pääsee eteenpäin omassa vuorovaikutuksessaan. Näkökulmana se, että tiimi itse näkee tarpeelliseksi ja luo rakenteita vuorovaikutuksen pelisääntöihin ja omaan toimintaan:

”Nyt kun rupeaa katsomaan näiden rakenteiden valossa sitä, että kun on erilaisia mahdollisuuksia toimia, niin kyllähän tiimi siellä tekee niitä arjessa niitä päätöksiä ja miten menee eteenpäin ja ohjautuu itsenäisesti. Että sekoittuuko itsellä jossakin määrin se itseohjautuvuus ja sitten tällöinen luotujen toimintamallien seuraaminen? Hmm. mielenkiintoista.” (tukitiimin jäsen)

”Sen ei tarvitse olla yhtään sen hohdokkaampaa tai se, että meidän yksi arvoistamme on vuorovaikutus ja meillä oli tänään voisi sanoa, että ihan riitä tiimissä, mutta me selvittiin siitä ja me ymmärrettiin, että vuorovaikutuksessa on tärkeää tämä ja tämä ja se siitä. Että sen ei tarvitse olla yhtään sen enempää, vaan ne ovat niitä arjen hyviä asioita mitä on löydetty...just se vuorovaikuttamisen tärkeys, että se on sellainen yksi, että tiimien opastaminen sellaiseen erilliseen ja erityyppiseen vuorovaikutamiseen on keskeinen juttu.” (tukitiimin jäsen)

4.1.2 Sitoutumista tukevat osallisuuden kokemukset ja vaikutusmahdollisuudet

Toinen teema ”sitoutumista tukevat osallisuuden kokemukset ja vaikutusmahdollisuudet” muodostui osaltaan alateemojen perusteella. Haastateltavat kokivat, että oma työ on merkityksellistä ja siihen on mahdollista vaikuttaa. Varsinaisesti sanaa ”osallisuus” ei aineistosta kovin useasti noussut esille, mutta siihen liittyviä positiivisessa merkityksessä kerrottuja ilmaisuja löytyi kuitenkin huomattavan paljon, kuten ”osallistua”, ”mun juttu”, ”kokea”, ”ihmiset ovat oikealla paikalla”, ”olen saanut tehdä”, ”mä saan päättää”, ”kaikki saa osallistua”, ”mä sain osallistua”, ”on saanut itse vaikuttaa”, ”sitoutetaan”, ”oman työn merkittävyyden kautta” jne. Lähes jokainen edellä oleva sana sisältyi lauseisiin, joissa nähtiin myös vaikutusmahdollisuudet innostavana ja motivoivana piirteenä. Kaikki vastaajat toivat näitä näkökulmia esille. Seuraavassa vastauksia siitä, miten työpaikan työskentelytapa koetaan itselle sopivaksi ja maininta työn merkityksellisyyden tärkeydestä sekä näkökulma yrittäjämäisen asenteen hyödyistä koko organisaatiolle:

”Saa hyvin työskennellä itsenäisesti ja saa hyvin rytmittää, että se on sopinut itselle tosi hyvin, että siinä on hyvä keskustelu ollut koko ajan hyvin muuhun tiimiin, on saanut vinkkejä, että on saanut hyvin itse vaikuttaa siihen, että miten tekee tai miten sen toteuttaa. Se on kyllä itselle sopinut tosi hyvin ja vapaat kädet, siinä oli kyllä tosi hyvä mennä kohti niitä tavoitteita, mitä meillä siinä oli, hyvin kyllä omasta mielestä onnistuttiin siinä.” (tiimin jäsen)

”Ehkä sen merkityksen selkiyttämisessä vielä, sen oman työn merkittävyyden kautta ja silleen, että on oikeasti merkitystä sillä, mitä niin kuin ajattelee ja siihen on myös se mahdollisuus.” (tiiminvetäjä)

”Jos meillä näkyisi sitä, että tiimi on aina ykkönen, että tiimi on aina se, minkä takia niin kuin, mistä mä huolehdin ja sitten taas toinen on se, että sitten organisaatiossa oltaisiin just aloitteellisia, osallistuttaisiin keskusteluun ja ideoitaisiin ja viestitettäisiin paljon ja ajateltaisiin sitä, että et vähän niin kuin tämä olisi minun firmani, silleenhän jokaisen... se olisi niin kuin optimaalisinta.” (tukitiimin jäsen)

Toisen teeman ensimmäiseksi alateemaksi muotoutui ”tutustumiselle ja perehdyttämiseksi lisää aikaa sekä painoarvoa”. Haastateltavat kokivat, että tutustumiselle olisi

tärkeää antaa lisää aikaa, että toimiminen olisi sujuvampaa ja tiimin jäsenet tuntisivat toistensa toimintatavat paremmin. Esille tuli myös, että organisaation toimintakulttuuriin perehdyttämiseen tarvittaisiin enemmän ajan käyttöä. Tiimitoiminnassa tutustuminen on pitkälle toteutunut *”aloituspalaverin”* pohjalle ja *”sitten syvemmin matkanvarrella ajan mittaan tapahtuvana”*, siltä osin kuin on ehditty tai kukin on hahmunnut itsestään jotain kertoa, kaikilta vastaajilta tuli samankaltaisia vastauksia:

”niin se tutustuminen on tapahtunut sitten syvemmin matkanvarrella...kyllä se olisi tärkeä osa, että ensin kaikki esittäytyy ja kertoo, että kuka oikeastaan on ja kertoo sen verran kuin haluaa, mutta kuitenkin siinä sitten ihmisestä rakentuu erilainen käsitys, kun ihmiset avaavat vähän sitä taustaansa.” (tiimiläinen)

”No ehkä tällainen perustamisvaiheen, niin kuin just tämä tutustuminen niin, siihen ei ehkä olla käytetty riittävästi aikaa... Aika sellaista asiapainotteista on ollut se toiminta, että ehkä sitten tällainen niin kuin tutustuminen, vaikka meilläkin aina on sitten kuulumiskierroksia, joka palaverissa, niin ne saattavat olla hyvin pintapuolisia, että ihan hyvin menee ja näin että niissä ei välttämättä sitten kauheasti tule sitä tutustumista.” (tiiminvetäjä)

”Sellainen peruskutina on, että siihen ei juurikaan käytetä aikaa, varsinkin vanhat tiimit tai vanhoista työntekijöistä koostuvat tiimit...Sitten taas uudemmissa tiimeissä, niin siellä on tämä asia paremmin hallussa. Mutta siihenkään ei ole mitään sellaista järjestelmällistä, systemaattista tapaa, että sitten kun tiimi aloittaa, niin ottaa puolikkaan päivän yhdessä ilman sitä työteemaa. Jotakin muuta juttua siihen matkaan.” (tukitiimin jäsen)

Toisaalta yksi vastaajista koki, että etäisyydet tuottavat haasteita tutustumisessa, vaikka organisaatiossa ovatkin käytössä virtuaaliset viestimiskanavat:

”perustavanlaatuinen haaste on se, että me ollaan ympäri Suomea ja harva on tavannut toisiaan...tosi vähän fyysistä niin kuin kanssakäymistä.” (tukitiimin jäsen)

Toisen teeman toinen alateema on ”yksilöt toimivat itseohjautuvasti omassa asiakaspalvelutyössään, mikä koetaan hyödylliseksi toimialalla” Kaikki vastaajat kokivat toimivansa itseohjautuvasti, voivansa päättää ja vaikuttaa sekä ottaa oma-aloitteisesti vastuuta omasta työstään. Kaikki kokivat myös itseohjautuvuuden hyödylliseksi tai jopa perusedellytykseksi kyseisissä työtehtävissä yksilön näkökulmasta.

Toisaalta koettiin myös, että työn tilaajalta tulee sopimusluonteisia reunaehdoja työn tekemiseen ja oman työn vaikutusmahdollisuuksiin, mitkä omalta osaltaan määrittävät sekä ohjaavat toimintaa:

”Riippuu missä määrin, tietysti oman duunin kohdalla niin on jatkuvasti, mutta sielläkin on ne hallitsevat kriteerit, koska me teemme isommalle instanssille töitä ja me ollaan tavallaan pienempi toimija siellä seassa, että ne tulee ne jalanjäljet sieltä ja sen mukaan mennään.” (tiimin jäsen)

”Kyllä mä koen sen hyödylliseksi, ja ehkä onkin puhuttu siitä kaikkien hajuaistista, että sitten saa enemmän tietoa sieltä kentältä ja sitten tietysti se työn mielekkyys ja yhteinen arvostus ja tuloksellisuuskkin, kun pääsee itseohjautuvasti työskentelemään, että kyllä mä näen sen hyödylliseksi.” (tiiminvetäjä)

”Kyllä mä näen sen suuren edun siinä, että milloin tahansa voi lopettaa asian tekemisen, jos siinä ei ole järkeä sen tekemisessä, että voi niin kuin itseohjautua sen tekemisen kannalta järkevään ja otolliseen suuntaan.” (tukitiimin jäsen)

Vaikka itseohjautuvuuden taso koettiin omissa työtehtävissä korkeaksi, kysyttäessä syvemmin arviointia oman työn itseohjautuvuudesta, osa vastaajista koki siinä silti olevan parantamisen varaa ja oppimisen tarvetta. Eräs haastateltava koki myös, että hänen olisi mahdollista ottaa muitakin tehtäviä vastaan, jos vain toisi sen esille. Nähtiin myös, että jotkut voivat tarvita enemmän työkaluja ja tukea itseohjautuvaan toimintatapaan. Lisäksi ei ollut aina varmuutta, että tekeekö aina juuri siinä hetkessä oikeita asioita:

”Tykkään perustyöstä ja asiakkaiden ohjaamisesta, mä olen saanut tehdä sitä, mutta toki kyllä mä tietyllä lailla pystyisin ehkä enempäänkin, muutakin työtä tekemään, kuin pelkästään sitä asiakasohjausta... ja se on myös tässä organisaatiossa aika paljon omakin valinta, pystyykin vaikuttamaan siihen omaan työnkuvaan ja, että ei tarvitse muuta kuin ilmoittaa, että mä voisin tehdä jotakin muutakin, jotakin hallinnollistakin, niin kyllä mä uskoisin, että mä saisin sieltä jotakin tehtävää.” (tiimin jäsen)

”Jotkuthan sitä (tukea itseohjautuvuuteen) varmaan kaipaa ja silloin sillä on merkitystä, että minkälaisia työkaluja siihen saakin.” (tiimin jäsen)

”Mä olen aika kriittinen itseni suhteen ja aina pyrin vielä jotenkin miettimään, mitä voisin tehdä niin kuin paremmin ja mä toivon, että mä voisin tietää jostain, että teenkö mä oikeita asioita” (tukitiimin jäsen)

Omassa työssä itseohjautuminen koettiin vahvaksi voimavaraksi sekä motivoivaksi tavaksi toimia alalla. Vaikka itseohjautuva toiminta omassa työssä koetaan merkitykselliseksi, niin vastausten perusteella voidaan kuitenkin nähdä, että organisaation mission ja unelman selkeyttäminen entisestään päivittäiseen tekemiseen, voisi tukea yksittäisten työtehtävien tärkeysjärjestysten valinnoissa.

Osittain jatkumona edellä mainitun sitaatin kohtaan ”... ei tarvitse muuta kuin ilmoittaa, että mä voisin tehdä jotakin muutakin, niin kyllä mä uskoisin, että mä saisin sieltä jotakin tehtävää”, toisen teeman kolmas alateema on: ”tiimitason itseohjautuvuus ja johtajuuden jakaminen palvelukokonaisuuden sekä tiimin kehittämiseen liittyvissä asioissa koetaan toissijaiseksi asiaksi”. Kysyttäessä tiimin kehittämiseen liittyvistä asioista, esille tuli erityisesti tiimin jäsenten näkökulmasta se, että ”perustyö”/”asiakastyö” on tärkein asia ja toisaalta osa koki, että muuhun ei oikein ole aikaakaan:

”Minun mielestäni se on vähän turhanpäiväistä, se on sitä ähkyä, että se ydintyö on minun mielestäni se kaikkein tärkein ja nämä kaikki muut tulee sen jälkeen.” (tiimin jäsen)

”Tämä tammikuussa alkanut, tämä uusi x-paikan tiimi, niin sanoisinko, että viime viikolla me aloitettiin vasta käydä näitä perimmäisiä tavoitteita, ikään niin kuin tiimisopimusta, pitkään on menty käytännön ongelmien parissa kuitenkin. Tämän tiimin osalta meillä on ollut suurempi tarve käydä heti näitä asiakastilanteita ja käytännönjärjestelyitä.” (tiimin jäsen)

Tiiminvetäjät kokivat tilanteen haastavana, koska perus asiakastyö voi joissain paikoissa viedä paljon aikaa, jonka seurauksena koettiin ikävältä velvoittaa tiimiläisiä erilaisiin tiimin ja toiminnan kehittämistyöhön. Toisaalta se nähtiin olevan kiinni myös yksilöistä tiimien sisällä, kuinka he ottavat vastuuta yhteisistä asioista ja vievät niitä eteenpäin:

”Se tuntuu niin kuin minustakin pahalta enää kenellekään sen työn päälle laittaa mitään lisähommia. Kuulin jopa tuossa eilen tiimipalaverissa, että onko meidän pakko näissä jorinoissa istua, kun meillä olisi niin kuin töitäkin tehtävänä.” (tiiminvetäjä)

”Sitten niin kuin tuohon tiimitoimintaan, niin onko sitä (itseohjautuvuutta) välttämättä, niin onko sitä otettu vielä, niin se on sitten toinen kysymys... en tiedä onko niinkään tiimeissä eroa vai yksittäisissä henkilöissä tiimien sisällä. Saattaa olla jopa enemmän kuin tiimitasolla tarkasteltuna.” (tiiminvetäjä)

Tukitiimistä asia nähtiin siten, että jotkut keskittyvät vain oman tehtävän hoitamiseen ja tiimi on toissijainen asia. Esille ei tullut sitä, että ajankäyttö peruspalvelun tuottamisessa voi viedä joissakin tehtävissä paljon aikaa, kuten tiimin jäsenet ja tiimin vetäjät kertoivat. Lisäksi tukitiimin jäseniä mietitytti se, että onko tiimit oma-aloitteisia ja kykeneviä toimimaan laajemmissa kysymyksissä itsenäisesti:

”Sitten on tiimejä, joissa se on vaan niin se, että niin kuin mulla on oma työ ja mulla on tämä ja jotenkin niin kuin se on vähäisempää (tiimitoiminnan kehittäminen)” (tukitiimin jäsen)

”Hetki, kun vaikutti niin kuin laajemmin resursseihin, niin sitten ei osattuakaan oma-aloitteisesti siinä toimia.” (tukitiimi jäsen)

Toisaalta esille tuli myös kommentteja, että itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta on näkynyt toiminnassa enemmän kuin aikaisemmin, mitä voitaisiin pitää merkinä siitä, että tiimimäinen organisaatiokulttuuri on alkanut muodostumaan:

”Omalta osaltani voin sanoa, että joo. On riittävä ja jokainen niin kuin hoitaa oman tonttinsa, tässä x-paikassa on käytetty sitä Rovea, että jokainen hoitaa oman Rovensa.” (tiimin jäsen)

”Tämä 2019 aloittanut tiimi minun mielestäni sitten taas on enempi, esim. on yhdessä suunniteltu sellaista kehittämispäivää, mihin on sitten menty omien ajatusten kanssa hyvin valmistautuneena ja tuota se on minun mielestäni mennyt niin kuin hyvin itseohjautuvasti myös sieltä tiimistä.” (tiiminvetäjä)

”Jos taas miettii x-paikka siitä näkökulmasta, että siellä tiimi itseohjautuvasti miettii sitä, että kuka mitäkin roolia tekee, että kyllä sitä sellais-takin tapahtuu.” (tukitiimin jäsen)

Tiimitoiminnassa nähtiin haasteelliseksi tiimitoiminnan ja palvelun kehittämiseen liittyvä osallistuminen. Tiimimäinen organisaatiokulttuuri, jossa on itseohjautuvuutta, jaetaan johtajuutta ja otetaan oma-aloitteisesti vastuuta koko tiimiä koskevissa asioissa, on alkanut muodostumaan ja se näkyy paremmin uusien tiimien toiminnassa. Vastauksista tuli esille, että erityisesti vanhemmat tiimit ovat kauempana matkalla tiimimäiseen organisaatiokulttuuriin, jota organisaatio tavoittelee. Muutoshalu tai -kyvykyys ei ole toivotulla tasolla erityisesti vanhoissa tiimeissä tai sitten ne eivät ole saaneet ohjausta ja valmennusta riittävästi uuteen tapaan toimia. Vastauksista voidaan päätellä, että yksilöjen aktiivinen ja itseohjautuva toiminta tiimitasolla mahdollistavat uuden toimintakulttuurin kehittymisen organisaatiossa.

4.1.3 Itseohjautuvuutta tukevat ohjaavat periaatteet selkeyttävät tehtäviä ja rooleja

Kolmanneksi teemaksi muodostui ”Itseohjautuvuutta tukevat ohjaavat periaatteet selkeyttävät tehtäviä ja rooleja”. Haastateltavat toivat esille erilaisia näkemyksiä organisaation ohjaavien protokollien ja periaatteiden toimivuudesta ja näkyvyydestä tiimien toiminnassa. Toisaalta koettiin, että ne ovat hyödylliset, roolittavat ja ohjaavat toimintaa itseohjautuvampaan suuntaan, mutta toisaalta koettiin, että niihin ei ole aikaa tai välttämättä tarvettakaan paneutua, koska toiminta sujuu muutenkin hyvin tiimeissä. Myös haastateltavien tiimiroolilla oli vaikutusta siihen, miten asia nähtiin, tukitiimistä koettiin, että toimintaa ohjaavat periaatteet ja protokollat eivät ole toivotulla tasolla tiimien käytössä, niin että koko tiimi tekee itseohjautuvasti päätöksiä jaettua johtajuutta hyödyntäen. Tiiminvetäjät kokevat, että he joutuvat kantamaan vastuuta tiimissä ja velvollisuuden tunteesta hoitavat tehtäviä, jos tiimin jäsenet eivät ota niitä hoitaakseen oma-aloitteisesti. Tiimin jäsenet kokivat, että kaikki roolit eivät ole kovin tarpeellisia ja näkivät tiiminvetäjän enemmän tiimin esimiehenä, joka tekee tiimeissä päätökset. Tästä näkökulmasta voidaan päätellä, että jos tiimin jäsenet näkevät tiiminvetäjät vastaavina ja päättäjinä, niin voi herätä kysymys, että miksi tiimin jäsenten on tarvetta toimia tiettyjen protokollien ja vaihtuvien roolien mukaisesti. Kolmas teema muodostui hyvin pitkälle sen alateemojen pohjalta ja erityisesti ensimmäisen alateeman näkökulmasta, joka on ”palavereja ohjaavat periaatteet, protokollat ja roolikuvaukset tehostavat tiimien toimintaa”. Tiimiläiset kokivat,

että kiertävät roolit ovat selkeät, mutta ne eivät ole käytössä aktiivisesti tai ne koetaan osittain turhiksi, koska tarvittavat roolit voi muodostaa ilman varsinaisesti annettuja määritelmiä:

”Kyllä ne ovat, ne on selkeästi määritelty ne roolit, mutta musta tuntuu, että tällä hetkellä ne ovat vielä siinä käyttöönottovaiheessa.” (tiimin jäsen)

”Siellä on nyt vaan kaiken maailman Planner-vastaavia ja Teams-tuut-taajia, niin tuntuu vähän hölmöltä, yksinkertaisesti, et kun viimeksi olin tuuttaamassa, niin en mä keksinyt sinne mitään tuutattavaa ihmeem-min. Mä ymmärrän sen kirjurin, se on hyvä, mutta nämä muut tuntuvat sellaiselta turhanpäiväiseltä asian keksimiseltä ja koko systeemin sot-kemiselta. En mä näe niillä mitään ihmeellistä konkreettista hyötyä.” (tiimin jäsen)

Tiiminvetäjät kokivat, että jonkin verran mukana on vapaamatkustamista ja että vastualueet ja tehtäväkuvat eivät ole selkeitä tiimitoiminnan näkökulmasta:

”Pienryhmä jaon mukaan mentiin tuota niin kuin kirjoitustyössä, oli vain aika pieni ryhmä kyseessä, niin huomattiin myös vapaamatkustajuutta siinäkin, että ehkä siinäkin olisi niin kuin vastuiden selkeyttämistä olisi kaivannut lisää.” (tiiminvetäjä)

”Jos me ajattelemme ihan sitä esim. tiimissä toimimista ei siis sitä niin kuin asiakastyöskentelyä vaan tiimissä toimimista niin vastualueet ja tehtäväkuvat, en sano, että ne ovat mitenkään selkeät, on todella isot haasteet välillä niiden kanssa.” (tiiminvetäjä)

Tukitiimissä nähtiin asia siten, että rooleja käydään läpi, mutta ohjaavat periaatteet sekä itseohjautuvuus ovat edelleen asioita, joihin tarvitaan valmennusta ja tukea:

”Kyllä se varmaan niin kuin liittyy siihen, siihen niin kuin niihin alkutoi-menpiteisiin, että on pakko, että me saadaan toiminta käyntiin, niin on pakko keskustella rooleista, että varsinkin se ihan uusi palvelu lähti käyntiin niin ne työntekijät, jotka tulee siihen mukaan, ovat ihan pihalla, ellei he ole olleet mukana rakentamassa sitä palvelua.” (tukitiimin jäsen)

”Joo jotenkin tuossa tulee mieleen se, että kyllähän meillä sitä selkeästi haetaan itseohjautuvuudelle sellaisia niin kuin raameja ja ikään kuin pelimerkkejä, että miten sitä peliä pelataan, että kyllähän meillä on nämä planner-vastaavat. kirjurit ja tiiminvetäjän roolit ja näinpoispäin, että kyl-lähän ne ohjaavat sitä tekemistä.” (tukitiimin jäsen)

Tukitiimin jäsen mietti toisaalta sitä, että nähdäänkö sitä, miten paljon on menty eteenpäin kohti itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota, jos keskitytään vain toimintamallien näkyvyyden ja niiden jalkautumisen tarkasteluun:

”Nyt kun rupeaa katsomaan näiden rakenteiden valossa sitä, että kun on erilaisia mahdollisuuksia toimia, niin kyllähän tiimi siellä tekee niitä arjessa niitä päätöksiä ja miten menee eteenpäin ja ohjautuu itsenäisesti. Että sekoittuuko itsellä jossakin määrin se itseohjautuvuus ja sitten tämmöinen luotujen toimintamallien seuraaminen, hmm. mielenkiintoista.” (tukitiimin jäsen)

Esille tuli myös uusi ikään kuin tiimivalmentajan rooli, joka pitäisi tiimiä kasassa ja ohjaisi keskustelua sekä nostaisi tärkeitä asioita esille. Kyseinen rooli tukisi tiimin toimintaa ja vahvistaisi toiminnan etenemistä kohti organisaation missiota ja unelmia. Tukitiimiläinen kuvasi roolia seuraavalla tavalla:

”Helikopterihenkilö, joka aina niin kuin kytkisi erilaisiin vuorovaikutustapoihin ja kytkisi että huomaattekos, että meidän kirjuri tekee fasilitointia, että nyt ei mene oikein tai että huomaattekos, että hei nyt tässä tapahtuu täysin rikastamista tai huomaatteko, että nyt me puhutaan näistä kahdesta meidän niin kuin organisaation päätavoitteesta, että aivan huippu juttu tai että nyt me ei edes puhuta mistään, että miksi me edes tehdään tätä asiaa? Että voitteko kertoa? Että tällainen joku helikopterilentäjän rooli olisi aika siisti, en tiedä, mikä se sitten olisi oikeasti. Näen, että se oikeasti niin usein tiimeissä ja tekemisessä se meidän operatiivinen tekemisemme ja ihmisten väliset ja kahnaukset ja tunteet niin kuin sekoittaa sitä, mitä me ollaan tekemässä ja sen takia me tarvittaisiin joku henkilö, joka tietoisesti keskittyisi siihen, että hän ei menisi mukaan siihen niin kuin paskan jauhantaan, loukkaantumisiin ja itsekyyteen mukaan vaan hän niin kuin aina nostaa meidät yhtä leveliä korkeammalle.” (tukitiimin jäsen)

Organisaation luomat ohjaavat periaatteet ja protokollat tukevat roolien muodostumista siten, että ne tukevat itseohjautuvaa toimintakulttuuria. Tällä hetkellä on jonkin verran tiimiroolien välillä eroavaisuutta siinä, miten tiimiorganisaation roolitukset nähdään ja siinä, miten ne toivottaisiin muodostuvan.

Kolmannen teeman toiseksi alateemaksi muodostui vastausten pohjalta ”Belbinin roolimalleja ei ole käyty läpi tai niitä ei hyödynnetä aktiivisesti”. Osittain ensimmäisen teeman tutustumiseen käytettävän ajan tärkeyteen liittyen, organisaatiossa on otettu käyttöön Belbinin roolimallit helpottamaan vuorovaikutusta ja työtehtävien jakamista vahvuuksien mukaan tiimeissä. Belbinin roolimalleja on käyty läpi joissakin

tiimeissä, mutta ne eivät ole aktiivisesti käytössä. Toisaalta esille tuli myös näkökulma, että niiden merkitystä ei nostettu juurikaan esille tiimin aloittaessa:

”Ei käyty mitenkään erikseen niin kuin läpi (Belbinin roolimallit), on ne tullut vastaan sitten joitain muita reittejä, että vähän sama kuin muitten työskentelymallien kanssa, että tuo oli niin pikainen, että ei me sillä lailla oikein ehditty lähteä siihen oikein perehtymään ja kun ollaan kummatkin uusia työntekijöitä, että minkälainen, tai minkälaisia malleja organisaatiossa on käytetty, että kyllä ne antoivat meille hyvin vapaat kädet siihen kaikkeen tekemiseen. Että ei ollut mitään sellaisia vaatimuksia tai odotuksia.” (tiimin jäsen)

”Sitä (Belbinin roolimallit) ei juuri olla huomioitu, et me silloin käytiin keskustelua näistä ja sitten myös sitä kanssa, että miten tunnisti itsensä siinä, mutta sitä ei juurikaan ole sittemmin huomioitu...mutta ehkä sekin silloin, kun niitä palaverissa käsiteltiin ja ne on ehkä jäänyt ja unohtunut, että niitä ei ehkä ole ajateltu sen koommin, että okei, tämä saattaa johtua nyt siitä, että onkin tuota tämmöinen rooli, niin kuin luonteva tapa toimia.” (tiiminvetäjä)

”Jos mietitään Belbinin tiimirooleja, niin ei ne oikein näy meillä sillä tavalla.” (tukitiimin jäsen)

Tukitiimistä katsottiin asiaa myös siten, että Belbinin roolimallit oli aika nopeasti mukaan otettu kokonaisuus, koska oli tarve jollekin työkalulle helpottamaan toimintaa ja vuorovaikutusta tiimeissä:

”Puhutaan siitä erilaisista vuorovaikuttamisen tavoista, mutta molemmilla on kuitenkin tavoitteena tiimin yhteinen hyvä. Niin jotenkin tämän, että niin kuin näen no, se Belbin tuli aika lailla puskista siinä alkuvaiheessa, kun meillä ei ollut mitään muuta ja ylipäättään koko tiimissä toimiminen oli semmoinen uusi juttu kaikille organisaatiossa. Tarvittiin jotakin työkaluksi, mutta nyt näen, että me tarvittaisiin sellaista kohdenetumpaa roolittamista tavallaan siihen, että miten tiimissä toimitaan ja vuorovaikutetaan.” (tukitiimin jäsen)

Vastausten pohjalta voisi päätellä, että Belbinin roolimalleja tulisi aktiivisemmin nostaa esille ja erityisesti aloittaessa niiden läpikäymisen tulisi käyttää aikaa tai ottaa tilalle jokin toinen persoonallisuustesti, joka koettaisiin luontevammaksi organisaation toiminnan näkökulmasta. Persoonallisuustestien läpikäyminen ja sen hyödyntäminen tiimissä olevien kesken voisi sujuvoittaa toimintaa ja kaikilla olisi paremmin selvillä, missä kukin on vahvimmillaan.

Kolmannen teeman kolmas alateema on ”tiiminvetäjien rooli nähdään päättäjinä ja toimitusjohtajalta varmistetaan paljon asioita”. Useassa maininnassa korostuivat tiiminvetäjän ja toimitusjohtajan roolit. Tiiminvetäjän rooli vaikutti olevan hieman epäselvä vastausten perusteella, sillä tiimin jäsenet näkivät tiiminvetäjän hoitavan raportointia, asiakastilastointia ja laskutusta sekä he odottivat vahvempaa roolia päätöksien tekemisessä. Tiiminvetäjät kokivat velvollisuutta kantaa tiimin tulokseen ja kehittämiseen liittyviä asioita eteenpäin sekä jaettua johtajuutta ei tapahdu tarpeeksi tiimin tasolla:

”Uuden x-paikan tiimissä tiedottajan rooli on ollut kiertävä, me on palaverikohtaisesti päätetty, että kuka nyt tiedottaa Teamsiin, mutta minun mielestäni henkilö x on kyllä hoitanut aika paljon raportointia, asiakastilastointia ja laskutusta, sitten niin kuin tiiminvetäjän roolista käsin. Ja varmaan tiedottajankin roolia. Muut on tehnyt paljon perustyötä, että sitä niin, omaa kenttää hoitanut.” (tiimin jäsen)

”Tiiminvetäjänä mä törmään siihen aika usein, erityisesti, kun minä olen kuvannut sinulle aikaisemmin sitä, että on tosiaan niin kuin ihmisiä töissä, jotka ovat todellakin tottuneet siihen, että ylhäältä johdetaan, et kyllä mä törmään usein näihin sanoihin, että ”sä olet johtaja, päätä sä”, jolloin todetaan, että mä en ole hei kuin tiiminvetäjä, että ei minun tehtävä ole tehdä näitä päätöksiä, en minä määrää vaan me yhdessä päätetään nämä asiat.” (tiiminvetäjä)

”Myönnän myöskin semmoisen oman heikkouteni, että otan liian helposti, että ”joo mä voin hoitaa tämän asian” ja se ei ole silloin hyvä, se ei ole silloin niin kuin johtajuuden jakamista todellakaan. Mutta tosiaan se vastapuoli vaatisi sen, että kun joku sanoisi, että kuka hoitaa tämän homman, niin siihen tartuttaisiin, Eli se (jaetun johtajuuden suoritus-taso) ei ole tosiaan kovin korkealla tiimitasolla tässä vaiheessa.” (tiiminvetäjä)

Tukitiimistä tuotiin esille, että lähtökohtainen tiiminvetäjän rooli organisaatiossa ei ole kuitenkaan edellä kuvattujen mainintojen kaltainen. Tiimiorganisaatiossa tavoitteena on, että tiiminvetäjä fasilitoi toimintaa ja tiimi yhdessä tekee päätöksiä sekä vie asioita eteenpäin:

”Tiiminvetäjän roolissa on vielä se, että siitä meinaa tulla sellainen tiimiesimies, joka meillä ei ole tiimiorganisaatiossa se tavoite, että sen sijaan, että puhuttaisiinko me enemmän fasilitaattorista, joka pyörittää sitä tiimipalaveria, koordinoi sitä tekemistä, koordinaattorista.” (tukitiimin jäsen)

Toimitusjohtajan nähtiin jakavan johtajuutta aktiivisesti, mutta häneltä silti varmistetaan paljon asioita. Koettiin myös, että toimitusjohtaja mahdollistaa sujuvan toiminnan organisaatiossa. Jaetun johtajuuden nähtiin olevan vielä matkalla tiimitasolle:

”Toimitusjohtaja edelleenkin tekee itse, mutta se johtuu varmaan siitä, että hän on aika semmoinen moniosaaja ja se on aika kiireistä tuo homma ja paljon tuota kilpailutustyötä ja paljon juoksevia asioita, mitä hän hoitaa, mutta kyllä hän selvästi panostaa niin kuin siihen, että saa myös jaettua niitä tehtäviä ja vastuita muille ja ihan hyvin se niin kuin toimii ja on myös mahdollista työntekijöillä niin kuin pyytää vastuuta ja ottaa lisää työsarkaa, jos se on vaan mahdollista.” (tiimin jäsen)

”Se on vielä vähän ehkä epäselvä, kuka saa päättää, kenellä se päätösvalta asioissa on? Totta kai koska olemme vasta siirtymässä täysipainoisesti tiimiorganisaatioon, eli se ei ole kaikille ihan sisäistynyt vielä, niin siinä helposti tukeudutaan ihan selvästi johtoon, eli niihin ihmisiin, jotka todellakin koetaan johtajiksi tai jotka päättävät asioista.” (tiiminvetäjä)

”No onhan se jaettua johtajuutta siinä mielessä, että ennen se päätäntä oli minulla, mitä nyt tiiminvetäjät tekevät, että se on vasta siellä matkalla alaspäin ikään kuin.” (tukitiimin jäsen)

Tukitiimistä tuli esille itseohjautuvuutta korostava näkökulma oman ja tiimin töiden priorisointiin, jota kohti tiimien toivotaan menevän:

”Samaa toivoisin niin kuin tiimeissäkin, että jos koetaan, että jokin asia ei ole fiksua ja sen tekeminen lopetetaan ja tehdään sitten sitä fiksua asiaa, näen, että siinä on sen itseohjautuvuuden suurin ja tärkein elementti. Että pystytään keskittymään aina siihen oleelliseen ja oikeaan asiaan ja se ei ole jonkun toisen sanoittamaa, vaan se on sen tiimin ja tekijän tunnistamaa tärkeintä siinä hetkessä.” (tukitiimin jäsen)

4.2 Tiimitoiminnan tavoitetilan kuvaus

Case-organisaation yhtenä isona tavoitteena on tiimiorganisaatioon siirtyminen. Ensimmäisenä vaiheena on organisaatorakenteen ja kulttuurin muuttaminen. Tavoitteena on, että organisaatiossa toteutuu motivoitunut, ammattitaitoinen, tehokas sekä itseohjautuva tiimiorganisaatio ja toimintakulttuuri. Tätä tukee osaltaan organisaation määrittelemät ohjaavat periaatteet. Organisaatio on tehnyt toimenpiteitä or-

ganisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla näiden edistämiseksi. Toisena tavoitteena on sisäisten prosessien kehittäminen, joka liittyy osaltaan tähän opinnäytetyöhön. Tavoitteena on perehdyttää jokainen tiimityövälineiden käyttöön, purkaa ylimääräiset johtoportaajat ja rakentaa tilalle toimivia tiimejä. Tavoitteeksi on asetettu, että vuoteen 2020 mennessä tiimit ovat itsenäisiä kokonaisuuksia. Tiimit asettavat omia tavoitteitaan, tekevät perustyötä, tiimityötä ja suhdetyötä. Lisäksi näitä osa-alueita tulisi aktiivisesti parantaa. Toimeksiannon tavoitteena oli, että tuotos olisi apuna edellä mainituissa tukien tiimien toimintaa sekä opastaen tiimielinkaaren eri vaiheissa. Tärkeää olisi myös, että tiimit tietävät, mitä asioita tulee ottaa huomioon missäkin vaiheessa, niin sisäisessä kuin ulkoisessa toiminnassaan.

4.3 Itseohjautuvien tiimien toimintamallin kehittäminen

Haastattelutulosten ja organisaation käsikirjan pohjalta rakennettiin toimintamallit organisaation tiimien elinkaaren eri vaiheisiin ja niissä huomioitaviin asioihin. Toimintamallit jaettiin neljään eri vaiheeseen:

1. Palvelukilpailutukseen osallistuminen
2. Tiimitoiminnan aloittaminen
3. Tiimitoiminta
4. Tiimitoiminnan päättäminen

Tiimitoiminnan eri vaiheiden toimintamallit muodostettiin haastattelutulosten, organisaation tarpeiden ja teorian pohjalta organisaatiolle sopivaksi. Tehtyjen toimintamallien liite (1) on toimitettu vain toimeksiantajaorganisaation käyttöön salassapitosopimuksen mukaisesti. Opinnäytetyössä keskityttiin kehittämään ja nostamaan esille aloittavan itseohjautuvan tiimitoiminnan toimintamallissa huomioitavia näkökulmia.

4.4 Toimintamallin arviointi

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin itseohjautuvan tiimitoiminnan aloittamisen toimintamalliin. Arviointiosuudessa oli tavoitteena tutkia, että onko kehitetty toimintamalli toimiva? Tiimitoiminnan aloittamisen toimintamalli ei sisällä tiimin jäsenten valikoitumista ja/tai rekrytoimista. Kyseisessä toimintamallissa pohjalla vaikuttivat haastattelutuloksien pääteemojen ja teoreettisen viitekehyksen mukaiset näkökulmat: toimintakulttuuri, sitoutuminen, itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus. Case-organisaatiossa tiimien tukena toimii tukitiimi aktiivisesti kaikkien organisaatiossa olevien tiimien kanssa. Lisäksi tukitiimi näkee jatkuvasti eri vaiheissa olevien tiimien toimintatapoja ja haasteita. Kyseisen syyn vuoksi valittiin tukitiimistä läheisesti eri tiimien kanssa aktiivisesti toimivia henkilöitä arvioimaan toimintamallia. Vastaajat olivat toimitusjohtaja, ICT-asiantuntija, controller ja useassa tiimissä toimiva tiiminvetäjä. Kyseiset tukitiimiläiset arvioivat sitä, että tukeeko toimintamalli tiimien toimintaa ja olisi siten käyttöönotettavissa. Lisäksi he arvioivat tukeeko malli toimintakulttuurin muodostumista, sitoutumisen ja itseohjautuvuuden sekä jaetun johtajuuden toteutumista. Kyseiset neljä tukitiimin jäsentä vastasivat toimintamallin kohdalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko mallista apua organisaation toiminnassa
2. Voisiko malli toimia organisaatiossa sellaisenaan
3. Mitä muuttaisit ja miksi
4. Tukeeko malli toimintakulttuurin muodostumista organisaatiossa
5. Tukeeko malli sitoutumisen toteutumista organisaatiossa
6. Tukeeko malli itseohjautuvuuden toteutumista organisaatiossa
7. Tukeeko malli jaetun johtajuuden toteutumista organisaatiossa
8. Muuta

Kysymykset valikoituivat tiimityömallin onnistumisen arviointiin liittyviin kysymyksiin (1–3) ja ensimmäisen haastattelun tuloksiin liittyen (4–6) sekä toiseen teoreettiseen

viitekehukseen viitaten (7). Jaettu johtajuus nostettiin lisäksi mukaan, että siihen liittyvät näkökulmat tulisivat ensimmäisen haastattelun mukaisesti esille. Lisäksi jaetun johtajuuden teoreettisen viitekehksen sisältö näkyi useassa kohtaa ensimmäisen vaiheen tuloksissa, vaikka sitä ei sanallisesti sellaisenaan mainittu, muuten kuin alateemassa.

Kysyttäessä, että onko mallista apua organisaation toiminnassa, kaikki kyselyyn osallistuneet vastasivat, että siitä on apua ja kokivat sen hyödylliseksi:

”Selkeyttää kyllä alkuvaiheen toimintaa! Asiat eivät pääse unohtumaan! Luo omalle tekemiselleni selkeän raamin, minkä puitteissa uutta tiimiä edistetään. Nämä samat asiat löytyvät myös osittain Planner pohjasta... eli sieltä löytyy paikka missä käytännössä sitten näitä tehdään... mutta tämä kaavio auttaa hahmottamaan kokonaisuuden.”

”Minusta on hyvä olla selkeitä kuvia, jotka voi vaikka seinälle tulostaa. Niihin voi monesti tukeutua sitten nopeasti. Eli varmasti on apua. Ehkei kaikkia nippelitietoja tähän voi ympätä, mutta perusasiat ja tärkeimmät.”

Toisaalta koettiin, että prosessissa olisi voinut olla enemmän asioita siitä, kuinka eri osa-alueet käytännössä toteutetaan:

”Varmasti on apua siinä mielessä, että se selkeyttää prosessin kokonaiskuviota. Toki se jättää paljon avoimeksi, että miten prosessin eri osa-alueet toteutetaan.”

Toisessa kysymyksessä kysyttiin mallin toimivuudesta sellaisenaan organisaatiossa. Kysymykseen vastattiin myös hyvin yhteneväisesti, että se tukee perustamistyötä. Toisaalta koettiin myös resurssien puutetta sen eri osa-alueiden käyttöönottamisessa, jos organisaatiossa on meneillään tiukempi ajanjakso:

”Kyllä tämä minusta tukee erittäin hyvin tiimin perustamistyötä.”

”Kyllä varmasti auttaa hahmottamaan koko perustamisprosessin. Vielä mietin, kuinka paljon oikeasti pystytään kaikkiin kohtiin panostamaan etenkin, jos yrityksellä tiukkaa?”

Kolmannessa kysymyksessä käytiin läpi muutostarpeita ja syitä siihen. Esille nousivat jokaisen tiimiläisen nostaminen eri roolitustehtävien rinnalle sekä budjetoinnin läpinäkyvyys tiimitoiminnan aloittaessa:

”...puuttuu perus ´tiimiläisen´ rooli. Olisiko hyvä olla lisänä? Jotta tiimiläisen rooli nähdään yhtä tärkeänä kuin muutkin tiimin sisällä olevat roolit. Tiimiläisen toimintaan voisi ajatella esim. itseohjautuvan osallistumisen sekä osallistamisen, tai jonkin vastaavan.”

”...mitä eri toimintoihin on tarjousvaiheessa budjetoitu esim. mitä palkkaa HR voi tarjota työntekijöille, tai kuinka paljon tilat saavat maksaa, jotta tiimin toiminta lähtisi kannattavasti liikkeelle.”

Neljännessä kohdassa kysyttiin, että tukeeko malli toimintakulttuurin edistämistä organisaatiossa. Koettiin, että tietynlainen rakenne tukee toimintakulttuurin muodostumista, mutta toisaalta rakenteen tulee jättää vapautta tiimin oman toimintakulttuurin muodostumiselle:

”Minusta kyllä, kun tästä saadaan aidosti arjessa näkyvä asia. Silloin toimintakulttuurista muovautuu sellainen, että aina tiimin startatessa asiat hoidetaan tietyllä tavalla.”

”Toimintakulttuuria tukee siinä, että edistää työhön liittyvien normien ja arvojen omaksumista ja tavoiteasetantaa, sekä sitä kuinka johtamisvastuut ja roolit jakautuvat tiimissä. Sen tulisi myös edistää vuorovaikutteisuutta ja yhtenäistää tiimien toimintaa eri puolilla organisaatiota, mutta toisaalta jättää vapaus tiimin omalle toimintakulttuurille.”

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, että tukeeko malli sitoutumisen toteutumista organisaatiossa. Vastauksissa näkyivät yhtenevät näkökulmat sitoutumisen edistämiseen, joita ovat mm. yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, omien roolien löytäminen ja erilaiset mallit tiimiläisenä työskentelyyn organisaatiossa tavoitteiden saavuttamiseksi:

”Sitoutuminen tulee mallia toteutettaessa, nimenomaan yhteisinä pelisääntöinä ja yritys x:n kulttuurin perehtymällä ja koska malliin sisältyy myös tiimimäinen lähestymistapa, vuorovaikutteisuus ja vastuujako, niin sen pitäisi käsittääkseni edistää sitoutumista koko organisaation tavoitteiden lisäksi tiimiin itseensä.”

”Määritetään roolit selkeästi, mikä mahdollistaa oman roolin löytämisen ja siihen sitoutumisen. erityisesti kun näihin prosessissa palataan kerta toisensa jälkeen.”

Kuudes kysymys koski mallin toimivuutta itseohjautumisen tehostamiseksi organisaatiossa. Nähtiin, että eri roolitukset tukevat itseohjautuvuutta organisaatiossa, jos tehty tiimiläisen tasolle asti ja löytyy oikeat persoonat tekemään työtä alusta alkaen. Toisaalta mietittiin myös sitä, että tukeeko malli toimintaa, jos se on hyvin erityyppistä ja poikkeaa totutusta palvelun toteuttamisen rakenteesta:

”Siltä vaikuttaa, jos roolit ymmärretään heti alkuun ja jaetaan, niin periaatteessa pitäisi tukea itseohjautuvuutta. Haasteena oikeat tyypit oikeille paikoille heti alkuun.”

”Kyllä. Tiimin starttaajan määrittäminen, kun on tehty, hänelle tämä kaavio käyttöön ja Planner työkaluksi. Pystyy varsin yksiselitteisesti toimimaan tämän pohjalta. Eli tukee itseohjautuvuutta selkeästi. Kysymys, joka tässä nousee mieleen, kun on kaavio perustilanteeseen, miten tilanteessa, jossa tiimi tai sen tuottama palvelu on jotenkin poikkeava? Ohjaako tämä starttaajaa mukauttamaan prosessia tarpeen mukaan? Ehkä tämän aika näyttää ja tästä voi löytyä jokin muutoksen paikka? En tiedä vielä tässä vaiheessa.”

Seitsemännessä kysymyksessä arvioitiin, että tukeeko malli jaetun johtajuuden toteutumista organisaatiossa. Mallin koettiin tukevan jaettua johtajuutta hyvin, jos tiimiläiset kierrättävät organisaatiossa olevia eri rooleja keskenään.

”Malli tukee jaetun johtajuuden toteutumista organisaatiossa hyvin. Edellytyksenä, että tiimeissä ymmärretään roolien kierto tiimiläisten sisällä.”

”Tukee siinä mielessä, että johtajuutta ei ole vain yhdellä vaan monen täytyy ottaa vastuuta johtajuudesta prosessin aikana.”

”Kaaviossa on selkeästi määritelty, kuka tekee ja mitä tekee. Tältä osin tukee ja hyvin integroituu meidän organisaatiomme sisäisiin rooleihin.”

Muuta kysymyksessä ei tullut malliin liittyviä näkökulmia. Painotettiin kuitenkin, että mallista on apua organisaation toiminnassa.

4.5 Yhteenveto

Aloittavan tiimin toimintamallin kommentointien pohjalta kehitettiin mallia organisatiolle sopivammaksi. Tutkimuksen tuloksena esille nousi neljä näkökulmaa, jotka tulisi ottaa huomioon aloittavien itseohjautuvien tiimien toiminnassa. Ensimmäisenä nousi esille toimintakulttuuri, jossa tärkeäksi koettiin organisaation arvojen ja periaatteiden omaksuminen sekä yhteisten tavoitteiden määrittely. Merkitykselliseksi nähtiin se, miten johtamisen vastuualueet ja roolit jakautuvat tiimissä. Tärkeää olisi myös jättää tiimeille mahdollisuus itse luoda omia toimintamalleja ja muodostaa omanlainen toimintakulttuurinsa tiimin sisälle eri persoonat sekä roolit huomioiden. Lisäksi toimintakulttuurin juurtumisen edellytyksinä ovat aktiivinen vuorovaikuttaminen, päätöksentekeminen ja viestintä organisaation yhteisessä Microsoft Teams -ympäristössä sekä organisaatiomielikuvan näkyminen myös ulospäin esim. somekanavissa.

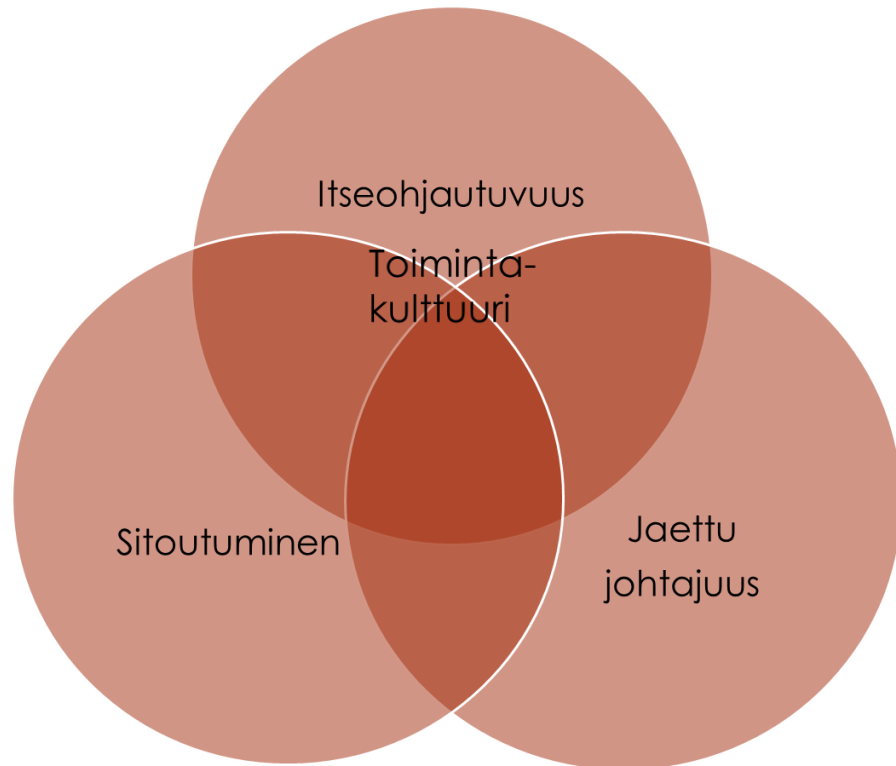
Onnistuneeseen toimintakulttuurin vaikuttaa osaltaan sitoutumisen näkökulma. Haastatteluissa nähtiin tärkeäksi, että kaikki sitoutuvat organisaation uuteen toimintakulttuuriin, arvoihin ja periaatteisiin. Edellä mainittuihin liittyen esille nousi myös osallisuuden kokemisen tärkeys, jonka takaa mm. vaikutusmahdollisuudet, hyvä perehdyttäminen ja erilaisten roolien omaksuminen sekä ymmärtäminen tilanteen mukaisesti. Kohdeorganisaation työntekijät kokivat olevansa hyvin sitoutuneita omaan tehtäväänsä, mutta siirryttäessä tiimitasolle sitoutuneisuus ja oma-aloitteellisuus olivat vähäisempää joidenkin haastateltavien näkökulmasta. Lisäksi siirryttäessä organisaatiotasolle sen nähtiin olevan vielä vähäisempää. Näin ollen osallisuuden kokemus nousi tärkeäksi painoarvoksi, että sitoutumista voisi tapahtua tiimeissä ja koko organisaation tasolla.

Sitoutumisen näkyminen heijastuu suoraan teoriassa ja haastatteluissa esillä olleeseen itseohjautuvuuden teemaan. Itseohjautuvuus nähtiin toimivan kohdeorganisaatiossa hyvin, kun puhuttiin omasta työstä. Edellä mainitun sitoutumisen teeman tavoin tiimi- ja organisaatiotasolla katsottiin olevan kehitystarpeita. Nähtiin kuitenkin, että organisaation periaatteet, toimintamallit ja vaihtuvat tiimiroolit tukivat itseohjautuvuutta tiimitasolla. Toisaalta ajateltiin myös, että kaikissa palvelutoteutuksissa ei välttämättä toimi samat tiimien toimintamallit toteutuksien erilaisuuksien vuoksi. Tär-

keää on kuitenkin, että tiimitasolla olisi vapautta toimia kunkin vahvuuksien mukaisesti. Kohdeorganisaatio oli ottanut Belbinin roolikuvaukset sen tueksi, että tiimissä tunnistettaisiin paremmin kunkin tiiminjäsenen vahvuudet. Haastatteluissa kuitenkin havaittiin, että kyseenomaiset roolikuvaukset oli käyty läpi viimeksi vuonna 2018, mutta ei enää vuonna 2019 aloittaneiden tiimien kanssa. Suurin osa haastatelluista tiimien jäsenistä kokivat tuntevansa toisensa jo omasta mielestään riittävän hyvin. Toisaalta koettiin, että panostaminen tutustumiseen sekä Belbinin roolimallien tai jonkun muun vastaavan persoonallisuustestin läpikäynti voisi vahvistaa entisestään tiimidynamiikkaa. Kohdeorganisaatio oli muuttanut toimintaansa perinteisestä organisaatiomallista tiimiorganisaatiomalliksi vuodesta 2018 alkaen. Pääosin koettiin, että tiiminvetäjät ja toimitusjohtaja olivat edelleen henkilöitä, joilta varmistetaan paljon asioita sekä odotetaan päätöksiä, vaikka organisaatioon oli luotu mm. oma päätöksentekomalli tiimeille.

Teoreettisessa viitekehyksessä ja haastatteluissa mukana olevassa teemassa jaettu johtajuus, on viimeisin vaihe onnistuneen tiimitoiminnan aloittamisessa. Edellä kuvattu itseohjautuvuuden näkyminen päätöksenteossa kertoo siitä, että se on jäänyt tiiminvetäjien ja toimitusjohtajien tasolle, vaikka siihen oli työkalut käytettävissä koko tiimille. Tiiminvetäjät ja toimitusjohtaja kokevat vastuuntuntoisuutta sekä ovat ylikuormitettuja. Toisaalta nähtiin, että toimitusjohtajan tasolta jaettua johtajuutta on tapahtunut, mutta se on ikään kuin pysähtynyt tiiminvetäjien tasolle. Organisaatiolle tehdyt toimintamallit tukevat jaetun johtajuuden toteutumista, jos työntekijät itse ottavat vastuuta ja haluavat kierrättää kuvattuja rooleja sekä vastuualueita keskenään. Jaettu johtajuus samoin kuin itseohjautuvuus nähtiin edellyttävän paljon työntekijältä itseltään. Toimintakulttuuri, arvot, periaatteet, kiertävät roolikuvaukset ja toimintamallit nähtiin kuitenkin tukevan jaetun johtajuuden toteutumista. Toisaalta se nähtiin edellyttävän työntekijöiltä osallisuuden kokemusta ja itseohjautuvuutta organisaatiossa, tiimeissä sekä omassa tehtävässä. Itseohjautuvuuden sekä johtajuuden jakaminen ei kuitenkaan nähty sopivan kaikille luontevaksi tavaksi toimia. Toimintakulttuurin muutos ei välttämättä toteudu kaikkien osalta, jos ei ole halua sitoutua ja muuttaa omaa toimintaa uudelleenlaiseksi. Työntekijöiden osallistaminen strategiatyöhön ja muutoksen tarpeellisuuden perustelu ovat tärkeitä lähtökohtia uuden toimintakulttuurin luomiselle. Myös rekrytointiin tulee kiinnittää huomiota, että löytyy oikeanlaisia henkilöitä tukemaan osaltaan muutosprosessia.

Seuraavassa on nivottu kuvion (6) muotoon edellä mainitut näkökulmat, mitä tulee ottaa huomioon itseohjautuvaa tiimitoimintamallia luodessa. Kaiken keskiössä on toimintakulttuuri, johon nivoutuvat sitoutuminen, itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus. Kaikki näkökulmat ovat riippuvaisia toisistaan ja jos jokin niistä puuttuu, hankaloittaa se itseohjautuvan tiimitoiminnan aloittamista sekä itse toimintaa.



Kuvio 6. Aloittavan itseohjautuvan tiimitoiminnan kehittämisen osa-alueet.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdinta ja hyödynnettävyys

Itseohjautuvuudesta on tullut muotisana. Se on sellaista, jota moni organisaatio haluaa, mutta sen konkreettinen saavuttaminen osaksi toimintaa voi olla mutkikasta. Parhaimmillaan itseohjautuvuudella voidaan saada tehostettuja vaikutuksia mm. muutoksen nopeaan läpivientiin, globaaliin kilpailuun vastaamiseen ja käytettävien resurssien minimoimiseen. Huonosti toteutettuna taas mm. suuren taakan siirtämisessä yksilön vastuulle, voimavarojen suuntaaminen väärin asioihin organisaation tavoitteiden kannalta ja organisaation halusta muuttaa toimintaansa trendikkäämmäksi ilman selkeää perustelua.

Edellä viitatus yrityksiin kohdistuvat valtavirtaukset ajavat organisaatioita muuttamaan toimintaansa yhä elinvoimaisemmaksi ja houkuttavammaksi (TEM & Filosofian akatemia Oy 2018). Keskeistä on mm. organisaatioiden kyky muuntautua muuttuvien olosuhteiden mukaisesti. Tämä tuli esille vahvasti myös tässä opinnäytetyössä. Organisaatioiden toimintakulttuurien tulee muuttua monimuotoisemmaksi mm. vallitsevan kansallisen ja globaalin kilpailutilanteen sekä yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten vuoksi. Organisaation arvot, ohjaavat periaatteet, toimintamallit ja pelisäännöt kertovat paljon organisaation toimintakulttuurista sekä siitä, miten tavoitteita kohti edetään. Opinnäytetyön kohteena oleva organisaatio oli yhdessä miettinyt ja osallistanut eri tiimeistä jäseniä arvojen, ohjaavien periaatteiden, toimintamallien ja pelisääntöjen luomiseen. Havaittiin kuitenkin, että osallistamista olisi voinut olla vieläkin enemmän. Huomioitavaa on myös se, että minkälainen muutos sopii sen hetkiseen toimintakulttuuriin, koska rakenteita, prosesseja sekä toimintatapoja tulee pystyä muuttamaan jatkuvasti toimivampaan muotoon (Martela & Järnenkö 2017, 233). Kohdeorganisaatiossa oli paljon pitkäaikaisia työntekijöitä, jotka olivat tottuneet vanhoihin toimintatapoihin ja haastattelujen mukaan tietyistä tavoista haluttiin pitää kiinni. Esille nousi kysymys siitä, että olivatko kaikki työntekijät valmiita tai halukkaita toimimaan uudella tavalla ja siten edistämään uuden toimintakulttuurin rakentumista koko organisaatiotasolla?

Itseohjautuvia tiimejä tukeva toimintakulttuuri rakentuu edellä mainittujen näkökulmien lisäksi aktiivisesta vuorovaikuttamisesta ja viestinnästä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio käytti yhteistä verkkoalustaa ja ohjelmaa, jossa vuorovaikutus ja viestintä tapahtui. Koettiin, että tietoa jaetaan liiankin paljon. Yleisesti on kuitenkin havaittavissa se, että vuorovaikutusta ja viestintää ei tapahdu riittävästi organisaatioissa, joten itse tulkitSEN tämän toisaalta positiiviseksi ongelmaksi. Tosin viestintäkanavien ja eri ryhmien muodostamista voi aina pyrkiä selkeyttämään paremmin organisaation sisällä.

Toimintamalleista nousivat esille lisäksi selkeät ja tiimin sisällä vaihtuvat roolit sekä päätöksentekomallit. Roolien vaihtuessa on tärkeää, että jokainen tiimiläinen pääsee näkemään omat vahvuusalueensa ja kehittämään niitä osa-alueita, joissa ei ole vahvoilla. Keskittyminen pelkästään omiin vahvuusalueisiin ja tehtäviin voi aiheuttaa haasteita tiimissä toteutettavan palvelun kokonaiskuvan hahmottamisessa ja muiden suorittamien tehtävien merkityksellisyyden näkemisessä. Päätöksentekemisen helpottamiseksi on siihen hyvä luoda jonkinlainen toimintamalli organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa päätöksien tekemiseen oli oma toimintamalli, mutta se ei ollut kaikilla aktiivisesti käytössä. Tiimeissä tiiminvetäjiltä odotettiin edelleen päätösten tekemistä ja toimitusjohtajalta varmisteltiin usein asioita, joita olisi voitu päättää tiimien sisällä. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä päätöksiä tulee pystyä tekemään nopealla tahdilla ja kankeaan hierarkiapohjaiseen päätöstentekomalliin ei aina ole aikaa käytettäväksi.

Esimerkkinä päätöksentekomallista Laloux (2017, 99–103) tuo esille Advice-prosesin, jossa hyödynnetään kollektiivista kokemusta päätöksentekoprosessissa, niin että paras mahdollinen kollektiivinen viisaus on huomioitu. Kyseisessä prosessissa jokainen voi tehdä päätöksen pyydettyään neuvoa kaikilta, joihin päätös tulee vaikuttamaan ja niiltä, joilla on kokemusta tai osaamista päätettävästä asiasta. Huomioitavaa on myös se, että päätöksissä voi tapahtua virheitä ja ne tulee ottaa silloin oppikokemuksena.

Työntekijätasolla tulee huomioida, ovatko kaikki sitoutuneet organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja tietävätkö kaikki, miten voivat itse siihen vaikuttaa. Muutokset lähtevät ihmisistä, on tärkeää, että ihmiset luottavat toisiinsa ja kokevat psykologista turval-

lisuutta (Savaspuro 2019, 173). Sitoutumisen kannalta tärkeiksi näkökulmiksi nousivat osallisuuden kokemus, vaikutusmahdollisuudet, ja organisaation kyky perehdyttää uudet työntekijät uudistuneeseen toimintakulttuuriin. Oleellista uuteen toimintakulttuuriin siirtymisessä ovat huolellinen uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja muiden tiiminjäsenten sitoutuminen muutokseen. Tämän lisäksi kohdeorganisaatiossa olevat kiertävät tehtäväroolitukset tiimeissä edellyttävät kaikkien osallistumista ja sitoutumista toimintamalliin. Näyttäisi siltä, että tietyt kiinteät, mutta riittävän väljät tehtäväroolien kierrot mahdollistavat uuden oppimisen ja uusien näkökulmien esille tuomisen sekä siten myös sitouttavat paremmin organisaation toimintaan. Haastattelutuloksista nousi joistakin kommenteista esille myös se, että budjetointia ei ollut avattu tiimin aloittaessa. Tämä voisi olla yksi avain osallisuuden kokemuksen vahvistamiseen tiimitasolla, kun kaikki tietävät taloudelliset raamit toiminnan toteuttamiseen ja päämäärän saavuttamiseen.

Työntekijöihin tulee luottaa, niin että he kokevat osallisuutta organisaatiota kohtaan. Opinnäytetyössä sitoutuminen organisaation ja tiimitason toimintaan ei koettu riittäväksi. Tästä voisi tulkita, että haasteena kohdeorganisaation kohdalla on vanhan toimintakulttuurin hidas muutos uudeksi ja prosessi on edelleen meneillään. Kaikki työntekijät eivät kokeneet riittävästi sitoutumisen tarvetta uuteen toimintamalliin. Muutoksen johtaminen edellyttää pitkäaikaista työtä sillä muutoksen vastustaminen voi olla äänekästä, hiljaista tai passiivista (Pirinen 2014, 62). Tulkintana voisi olla, että erityisesti hiljaiset ja passiiviset työntekijät ovat saattaneet unohtua kohdeorganisaation muutosprosessissa. Lisäksi edellä mainittujen näkemykset sekä kysymykset voivat helposti jäädä huomiotta muutosprosessin eri vaiheissa. Vaikuttamisen mahdollisuus tukee osallisuuden kokemusta ja voi parhaimmillaan sitouttaa työntekijät muutosprosessiin.

Toisista tiiminjäsenistä etänä tehtävä työ ja hajautettu organisaatio edellyttävät itseohjautuvuutta. Monella toimialalla ei ole tarvetta tai mahdollisuutta tulla työpaikalle koko tiiminä esimiehen antamia ohjeita kuuntelemaan. Tavoitteet, erilaiset toimintamallit ja kiertävät tehtäväroolitukset kuten fasilitaattori, kirjuri jne. nähtiin tehostavan ja tukevan itseohjautuvuutta kohdeorganisaatiossa. Lisäksi nähtiin erilaisten persoonallisuustestien tukevan tiiminjäsenten keskinäistä toimintaa. Tulosten pohjalta voisi tulkita, että aloittava itseohjautuva tiimi tarvitsee toimintamalleja ja tietynlaisia

roolituksia, että tiimidynamiikka on sujuvaa. Toisten vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen on tärkeää, kuitenkin niin, että tiimissä myös tuetaan toisten kehittymistä heikoimmilla osa-alueilla. Aloittavan itseohjautuvan tiimin tulisi mieltää omaan toimintaansa näkökulma, jossa kukaan ei ole korvaamaton ja kukin pystyy tarttumaan toisen keskeneräiseen työhön tarvittaessa. Lisäksi on tärkeää pystyä tekemään joustavasti muutoksia tiimin omaan toimintaan ja toimintatapaan, jos tilanteet niin edellyttävät. Vain kokeilemalla ja virheiden kautta voi oppia, jotain uutta sekä toimivampaa.

Martela ja Jarenko (2017, 233) tuovat esille, että itseohjautuvat organisaatiot toimivat aina epävarmoissa olosuhteissa. Työntekijöiden mielipiteet ja näkökulmat asioiden sekä tavoitteiden tärkeydestä saattavat poiketa paljonkin toisistaan. Jotta ihmiset eivät itseohjautuisi täysin omiin suuntiinsa, niin on panostettava joukko-ohjeistamiseen. Kokonaisuuden hahmotuskyky ja systeeminen ajattelu ovat tärkeitä ominaisuuksia jokaisen yksilön omattavaksi. Oleellista on, että jokainen organisaatio löytää oman tapansa toteuttaa itseorganisointumista ja miten tuetaan itseohjautuvuutta.

Johtajuutta tulee pystyä jakamaan samalla tavalla, kuten työn kuormitusta tiimin sisällä. Johtajuuden jakaminen edellyttää luottamusta työntekijöitä kohtaan. Organisaation arvot, periaatteet ja toimintamallit tulisivat tukea kyseistä päämäärää. Kohdeorganisaatiossa näin oli tehty, mutta edelleen muutosprosessi todettiin olevan kesken. Johtajuutta voisi jakaa entistäkin rohkeammin ja antaa vastuuta enemmän tiimien työntekijöille. Jaettu johtajuus edellyttää itseohjautuvuuden tavoin paljon työntekijältä itseltään. Oma-aloitteellisuus sekä rohkeus tarttua ja jakaa asioita vahvuudet huomioiden, ovat tärkeässä osassa jaettua johtajuutta. Tutkimuksessa nousi esille, että jaettu johtajuus kuten itseohjautuvuuskin ei ole kaikille työntekijöille kovin luonteva toimintatapa. Tähän näkökulmaan liittyen uusien rekrytointien yhteydessä tulee huomioida organisaation, tiimin ja tehtävän edellyttämät tarpeet itseohjautuvuuden sekä jaetun johtajuuden näkökulmista.

Tässä työssä aloittavan itseohjautuvan tiimitoimintamallin rakenteet määrittyvät toimintakulttuurin, sitoutumisen, itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden pohjalta. Edellä mainitut ja aikaisemmassa tarkemmin kuvatut näkökulmat auttavat itseoh-

jautuvien tiimien aloittamisessa. Organisaatiolle tuotetut toimintamallit ovat salassapitosopimuksen alaisia ja niitä ei julkaista tässä työssä. Liite (1) on toimitettu vain toimeksiantajaorganisaatiolle.

5.2 Arviointia ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöstä saadusta aineistosta ja kohdeorganisaatiolle tehdystä työstä olisi saanut useamman opinnäytetyön. Luotuja tiimitoimintamalleja tiimin elinkaaren eri vaiheisiin, voisi jokaista tutkia omana kokonaisuutenaan. Tässä työssä näkökulmaa täytyi kohdentaa ja merkityksellisintä kohdeorganisaation näkökulmasta olivat aloitavien itseohjautuvien tiimien toimintamalli. Tämä auttoi jotenkin rajaamaan opinnäytetyötä ja tekemään siitä jokseenkin ytimekkäämmän. Edelleen tarkastelukulma oli hyvin laaja ja sitä olisi voinut vieläkin enemmän kohdentaa tiettyihin näkökulmiin. Toisaalta toimintatutkimuksen mukaisesti, opinnäytetyö eli matkan varrella ja loppu-tulema oli myös jollain tavalla ennakoimaton. Tarkoituksena oli kuitenkin tehdä kehittämistyö toimeksiantajaorganisaatiolle ja siltä osin työ ylitti odotukset. Opinnäytetyön kohdentaminen aloittavaan itseohjautuvaan tiimitoimintamalliin, voi tulokset antaa toimintasektorista riippumatta tukevan pohjan aloitusvaiheen rakentamiseen ja toteuttamiseen.

Jatkotutkimusaiheiksi nousi kaksi erilaista näkökulmaa. Pohjustukseksi kerrottakoon ensiksi taustaa näille esille nousseille kysymyksille. Ensiksi opinnäytetyötä tehdessä esille nousivat aikaisemmin kuvatun tavoin haasteet saada kaikkia mukaan itseohjautuvasti sekä jakamaan johtajuutta tiimi- ja organisaatiotasolla. Tutkimuksen aikana nousi esille osallisuuden merkitys, koska se tuottaa mm. palveluhaluutta Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL 2017) työpaperin (33/2017) mukaan. Toiseksi jaetun johtajuuden eräs näkökulma Juutin (2013, 148) mukaan on palveleva johtajuus. Kyseisessä näkökulmassa kuitenkin tarkastellaan vain johtajan ominaisuuksia unohtaen muiden tiiminjäsenten vastuut. Opinnäytetyön edetessä asiayhteydestä kumpusi esille uusi näkökulma, jota voisi kutsua nimellä ”palveleva tiimityö”. Kyseistä käsitettä ovat muutamat johtamisen konsultit (löytyy internetistä hakusanalla ”servant teamwork”) käyttäneet, mutta tieteellistä perustetta termille ei

ole löydettävissä. Palvelevasta tiimityöstä voisi otaksua, että esille nousevat erityisesti tiimin kollektiivinen etu ja sen tavoittelu toisia palvelemalla. Näkökulmiksi palvelevassa tiimityössä voisi nousta mm. seuraavat termit: palveleva toimintakulttuuri, yhteisten tavoitteiden asettaminen, osallisuuden kokeminen sekä kyky itseohjautuvuuteen ja johtajuuden jakamiseen. Erityisen olennaista on jokaisessa tilanteessa nostaa esille tiimin ja organisaation etu. Kuinka omalla toiminnalla voidaan palvella toisia tiiminjäseniä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jatkotutkimusaiheet voisivat olla:

- Millä tavoin työntekijöiden osallisuuden kokemusta tehostetaan tiimi- ja organisaatiotasolla?
- Kuinka muodostaa palvelevan tiimityön määritelmän palvelevan johtajuuden, itseohjautuvuuden sekä jaetun johtajuuden näkökulmat huomioiden?

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat – edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4, 19–43. [Viitattu 30.9.2019]. Saatavana: https://www.researchgate.net/publication/312960448_Self-Determination_Theory_in_Work_Organizations_The_State_of_a_Science
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Follett, M. 1941. Individualism in a Planned Society. In *Order to Possess the Essentials of a Profession*. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1941, 295–314.
- Frick, M. D. 2004. Robert K. Greenleaf – Life Of Servant Leadership. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publisher, Inc. [Viitattu 4.9.2019]. Saatavana: EbscoHost -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Greenleaf, R. 2014. Who Is The Servant-Leader? *The International Journal of Servant-Leadership*, 10(1), 17–22. [Viitattu 27.5.2020]. Saatavana: <https://libts.seamk.fi/login?url=https://search-proquest-com.libts.seamk.fi/docview/2220697526?accountid=27298>
- Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kotus. Hakusana: Itseohjautuva. [Verkkosivu]. Kotimaisten kielten keskus. [Viitattu 12.10.2019]. Saatavana: <https://www.kotus.fi>

- Kuula, A. 2006. Tutkimussuuntauksia. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 26.4.2019]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Laloux, F. 2014. Reinventing organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker.
- Lencioni, P. 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Tarina johtajuudesta. 2. painos. Tampere: Päivä Osakeyhtiö.
- Lencioni, P. 2016. Paras mahdollinen joukkuepelaaja. Tiimiläisen kolme parasta ominaisuutta. Tampere: Päivä Osakeyhtiö.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy.
- McIntyre, H. H. & Foti, R. J. 2013. The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes & Intergroup Relations*. Volume: 16 issue: 1, page(s): 46-57. UK: SAGE Publications, Inc. [Viitattu 16.5.2020]. Saatavana: <https://journals-sagepub-com.libts.seamk.fi/doi/pdf/10.1177/1368430211422923>
- Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International MetHelp Oy.
- Mullender, A., Ward, D. & Fleming, J. 2013. Empowerment in Action – Self-Directed Groupwork. New York: Palgrave Macmillan.
- Parker, L. 1984. Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 9(4), 736. [Viitattu 25.5.2020] Saatavilla: 10.5465/AMR.1984.4277620
- Paukkuri, E. 2015. How is the phenomenon of shared leadership understood in the theory and practice of school leadership? A case study conducted in four European schools. Tampere: Tampere University Press. [Viitattu 3.5.2019] Saatavilla: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96778/978-951-44-9740-7.pdf;sequence=1>
- Pearce, C. L. & Conger, J. 2003. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. [Viitattu 12.4.2019]. Saatavilla: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=474616&site=ehost-live&scope=site>>.

- Perlak, J. 2019. Characteristics of Self-organizing Teams in Agile Project Management: a Case Study. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Zarządzanie*, 46(1), pp. 19–27. [Viitattu 23.5.2020] Saatavilla: 10.12775/AUNC_ZARZ.2019.002
- Pietinalho, L. 2017. From Mass Flourishing to Vested Interests: A Conceptual Model for the Evolution of Organizational Institutions, *Journal of Economic Issues* (Taylor & Francis Ltd), 51(2), 511–519. [Viitattu 30.9.2019]. Saatavana: EbscoHost-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Riisalo, T. 2018. Tiimityön ja itseohjautuvissa tiimeissä työskentelyn yhteys palkansaajien kokemuksiin stressioireisiin. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Sosiaalipolitiikan pro gradu -tutkielma. [Viitattu 9.1.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103601/1527753673.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000a. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*. 55. 68–78. [Viitattu 30.9.2019]. Saatavana: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Ryan, R. & Deci, E. 2000b. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *The American psychologist*. Psychological Inquiry, 2000, nro Vol. 11, No. 4, s. 227–268. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. [Viitattu 30.9.2019]. Saatavana: <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>
- Reponen, M. 2018. Henkilöstövoimavarojen johtamisella kohti itseohjautuvuutta. Tapaustutkimus ulkoministeriön henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia edistää virkamiesten itseohjautuvuutta. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu; hallintotiede. Hallintotieteiden pro gradu -tutkielma. [Viitattu 23.4.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805041624>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Koodaus. Luku 7.2.2. Kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 29.8.2019.] Saatavana: <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Kvantifiointi. Luku 7.3.3. Kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 29.8.2019.] Saatavana: <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

- Solansky, S. 2008. Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), p. 332. [Viitattu 24.5.2020]. Saatavana: 10.1177/1548051808315549
- Spears, L., C. 2002. Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership. Teoksessa: Spears, L. C. & Lawrence M. (toim.) *Focus on Leadership – Servant-Leadership for the Twenty-First Century*. New York: John Wiley & Sons, Inc. [Viitattu 4.9.2019]. Saatavana: <https://urly.fi/1ADe>
- Spillane, J., P., Halverson R. & Diamond J., B. 2004. Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies* 36 (1), 3–34.
- TEM & Filosofian akatemia Oy. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Työelämä 2020 -hanke. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 3.9.2019]. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf
- THL. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Työpaperi 33/2017 [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. [Viitattu 14.4.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-917-0>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vroom, V. & Yetton, P. 1973. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

LIITTEET

Liite 1. Itseohjautuvan tiimitoiminnan toimintamallit

Liite 2. Haastattelurunko osa 1: Kohti itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota

Liite 3. Haastattelurunko osa 2: Aloittavan tiimitoimintamallin arviointi

Liite 1 Itseohjautuvan tiimitoiminnan toimintamallit

Ei julkinen

Liite 2. Haastattelurunko osa 1: Kohti itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota

Lopputyössäni Tradenomi (Ylempi AMK) tutkinnossani on tarkoitus selvittää haastattelujen muodossa tiimien nykytilanne organisaatiossa ja luoda itseohjautuvan tiimin elinkaaresta toimintamalli/prosessikuvaus. Lisäksi tulen testaamaan kyseisen mallin uudella, syksyllä aloittavalla tiimillä. Kuvauksella on tarkoitus helpottaa tiimitoiminnan valmistelua, aloittamista, toimintaa sekä tiimitoiminnan lopettamista organisaatiossa erilaiset roolit huomioiden. Haastattelurunko sisältää kysymyksiä myös itseohjautuvuudesta ja jaetusta johtajuudesta, käsitteitä on avattu tiivistetysti ennen kyseisiä osuuksia. Kyseiset teoreettiset viitekehykset ovat osa opinnäytetyötä, mutta integroituvat hyvin myös organisaatiolle tekemääni toimintamalliin/prosessikuvaukseen. Itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta voidaan tarkastella yksilö- tiimi- ja organisaatiotasolla.

Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti, anonymisti ja vain usein toistuvat teemat nostetaan esille. Mahdolliset lainaukset vastauksista muokataan yleiskielelle ja paikkakunnat sekä muut tunnistetiedot poistetaan, niin että niistä ei tunnista vastaajaa. Lisäksi kerään aineistosta nousevista kehittämissuhteista tiivistetysti jonkinlaista työkalupakkia organisaatiolle tiedoksi ja käyttöön. Tallenteet hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Haastattelujen kesto on arviolta 30-45 min.

Huomioi, että tiimin valmistelu ja käynnistämisvaihe koskee uusinta kokemustasi. Lisäksi, jos et ole ollut mukana esim. valmistelemassa tiimitoimintaan, niin toivon, että kuitenkin tuot oman näkökulmasi siihen, mitä ajattelet kyseisestä osiosta (näkemyksesi ja ajatuksesi perusteluineen jne.)?

Ole yhteydessä, jos et ymmärrä jotakin kysymystä, koska ne on avattu tähän hyvin tiivistetysti.

Kysymykset:

1. Valmistautuminen uuden palvelun/tiimin rakentamiseen (viimeisin kokemus uudessa tiimissä. Jos et ole ollut mukana valmisteluissa, niin kerro ajatuksiasi)

- Kuka etsii avoinna olevat palvelukilpailutukset
 - o Mahdollisen tiiminvetäjän/-käynnistäjän etsiminen

- Teams kanava
- Miten kilpailutukseen valmistautuminen on organisoitu
 - Roolit (vastuut)
 - Viestintä
- Mitä tehdään, kun varmistuu uusi palveluntarjonta
 - Tiimin kasaaminen (uusien rekry ja/tai vanhat toimijat?)
 - Tukitiimin valmistelevat tehtävät (ICT: Henkilöstön kalusto ja palvelun tarvitsemat IT-ratkaisut)
 - Tilat
 - Markkinointi (suunnittelu, toteutus ja materiaalit)
- Käydäänkö ei valituksi tulemiseen johtaneet syyt läpi
 - Poimitaanko "opittuja" asioita jonnekin ja miten niitä hyödynnetään
- Miten GDPR on huomioitu

2. Tiimityöskentelyn aloittaminen (viimeisin kokemuksesi uudessa tiimissä)

Taustarakennuspalikat

- Tiedätkö organisaation strategian, unelman ja mission?
- Kävittekö läpi toimintaa ohjaavia arvoja ja periaatteita sekä organisaation tavoitteita (xxx, xxx, xxx, xxx)
- Saitko tiedon tiimin tarkoituksesta toiminnan aloittaessa
- Tiedotettiinko sinulle asiakaskohderyhmistä, sidosryhmistä, kumppaneista, tukitiimistä ja johdosta
- Mitä mieltä olet tiimin palveluista ja tuotteista (Laatu, selkeys, hyödyllisyys jne.)
- Ymmärrätkö tiimin tavoitteet ja käytettävät mittarit
- Olitko tietoinen tiimillä käytettävissä olevista resursseista (aineelliset ja aineettomat)
- Saitko tiedon tiimin toimintavaltuuksista (Päätöksenteko, resurssit, kehittäminen)
- Millä tavoin alustava budjetointi tehtiin
- Ovatko palkitsemisperusteet selkeät
- Tiedätkö, miten hyvinvointia tuetaan (kerro tarkemmin)

Tiimin rakentaminen

- Koetko, että tutustumiseen on käytetty riittävästi aikaa
- Teittekö tiimin omat pelisäännöt (Ohjaavien periaatteiden lisäksi tiimin omat pelisäännöt.)
- Kävittekö läpi tiimin palaverikäytännöt? (käsitteitä ei tarvitse avata)
 - o Palaverien rakenteet
 - o Kesto (tavoite)
 - o Muistiinpanojen tekeminen (malli/rakenne?)
 - o Toimintaperiaate (xxx)
 - o Päätöksentekotyökalu (xxx-protokolla)
 - o Päätöksestä käytäntöön -työkalu (xxx-protokolla)
 - o Viestinnästä tiimin sisällä – asioiden etenemisestä

3. Tiimityöskentelyn roolien jakaminen (viimeisin kokemuksesi uudessa tiimissä)

- Koetko organisaation eri tiimiroolimallit selkeiksi?
- Ovatko roolien tehtäväkuvat ja vastuualueet selkeät
- Kävittekö läpi tiimiläisten osaamismatriisin
- Kävittekö läpi Belbinin tiimiroolit
 - o Miten koit belbinin tiimiroolisi istuvan omaan ajatteluusi itsestäsi
- Hyödynnettiinkö osaamismatriisia ja belbinin tiimiroolimalleja kokonaisuudessaan tiimin rakentamisessa
 - o Saitko tiimirooliisi sopivia tehtäviä tiimissäsi
 - o Onko osaamistasi hyödynnetty tiimissäsi ja/tai organisaatiossa
 - o Miten ajattelet roolien jaon onnistuneen
 - o Onko tehtävät jaettu tasapainoisesti tiimiläisten välillä
 - o Onko muiden tiimiläisten tavoitteet ja niiden mukaiset vastuualueet sinulle selkeät
- Mitä muuttaisit tiimiroolien jakamisessa ja/tai tehtäväkuvissa?
 - o Miksi ja miten?

4. Toiminta projektin aikana (Vastaa siltä osin, missä tiimissä olet vahvimmin mukana)

- Onko tiimirooleihin tullut muutoksia, jos niin minkä vuoksi ja minkälaisia
- Miten koet vastuualueet ja roolit tiimissä
 - o Onnistuneet asiat
 - o Mikä ei toimi
 - o Mitä muuttaisit
- Mitä ajattelet viestinnästä tällä hetkellä
- Ovatko tiimipalaverit toimivat
 - o Onnistuneet asiat
 - o Mikä ei toimi
 - o Mitä muuttaisit
- Mitä ajattelet tiimitoiminnan toimivuudesta
 - o Toimivat asiat
 - o Mikä ei toimi
 - o Mitä muuttaisit, jos saisit muuttaa jotain

5. Tiimityöskentelyn/Projektin päättäminen (Jos et ole ollut päätyneessä toiminnassa, niin kerro ajatuksiasi ja oletko tietoinen, mitä tulee ottaa huomioon päättämisessä)

- Onko opastettu, kuinka toiminta päätetään
 - o Yhteystietojen korjaaminen
 - o Verkkopalvelujen sulkeminen / muokkaaminen
 - o Asiakastietojen hävittäminen
 - o Käyttäjäoikeuksien muokkaaminen
- Onko opastettu, miten materiaalien palautukset hoidetaan
- Onko pidetty loppupalavereita kumppaneille
- Palautteen annot tiimiläisten kesken
- Palautteen annot tukitiimille ja johdolle
- Onko koostettu kehittämisideoita
- Onko tehty yhteenvetoa projektista

- Onko käyty loppukeskustelua johdon kanssa

6. Itseohjautuvuus

Tutkimuksessa käytettävät itseohjautuvuuden näkökulmat:

Yksilötason itseohjautuvuus: Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, sääntöjen ja toimintatapojen luominen itse, kyky oma-aloitteisuuteen, kyky itsensä johtamiseen, halu työskennellä itsenäisesti ja ottaa vastuuta.

Tiimitason itseohjautuvuus: Tiimin mahdollisuus päättää itse asioista ja tavoitteista, roolien luominen/muodostuminen ja niiden jakaminen tiimissä, vuorovaikutus tiimin sisällä, vastuun ottaminen ja jakaminen tiimissä, varallaolo ja toisen tiimiläisen tukeminen.

Organisaatiotason itseohjautuvuus: Mahdollisuus vaikutusvaltaan päättää työskentelytavoista, henkilöstö organisoituu keskenään tarpeen mukaisesti, ei välttämättä kiinteitä rooleja ja johtajaa, johtajan rooli muuttuu kontrolloinnista kohti ohjaamista ja fasilitointia.

- Miten oma-aloitteisuus, vastuunotto ja itsensä johtaminen työskentelyssä näkyvät työpaikassasi, tiimitoiminnassa ja omassa työssäsi?
 - o Miten niitä voitaisiin edistää?
- Miten päätös- ja vaikutusvalta omaan työhön liittyvissä asioissa näkyy työpaikassasi, tiimitoiminnassa ja omassa työssäsi?
 - o Miten sitä voitaisiin edistää?
- Koetko itseohjautuvan työskentelyn hyödylliseksi? Miksi?
- Onko nykyinen itseohjautumisen taso riittävä työpaikassasi, tiimissäsi ja omassa työssäsi?
 - o Miten sitä voitaisiin edistää?

7. Jaettu johtajuus

Tutkimuksessa käytettävät jaetun johtajuuden näkökulmat:

Jaettu johtajuus poikkeaa perinteisestä ylhäältä alaspäin toteutettavan johtamisen vähenemisenä. Jaetussa johtajuudessa korostuu matala organisaatorakenne, jossa vastuuta ja valtaa jaetaan alaspäin. Valta ja vastuu jakautuvat osiin työntekijöiden kesken ja kuka tahansa saattaa johtaa jotain tiettyä asiaa. Kokemus yhteisvastuullisuudesta vastuualueiden päämäärän saavuttamiseksi on tärkeää.

Johtajuuden sujuvuus, ongelmanratkaisukyky, vastuunkanto tiimin kehittymisestä ja suorituskyvystä ovat keskeisiä tavoitteiden saavuttamisessa. Jaettu johtajuus voi näkyä ”ylhäältä” jaettuna vastuuna jonkun työssä esim. jonkin tiedon tai taidon asiantuntemuksessa ja sen johtamisessa (esim. viestintä, valmentaminen, asiantuntijana jonkin tiedon jakamisessa jne.)

- Mitä ajattelet jaetusta johtajuudesta
- Koetko jaetun johtajuuden hyödylliseksi

- Miten seuraavat asiat näkyvät työpaikassasi, tiimissäsi ja omassa työssäsi:
 - Jaettu vastuu/johtajuus
 - Jaetun johtajuuden sujuvuus (esim. kukin ottaa vastuuta ja jakaa tietoa oma-aloitteisesti)
 - Jaettu johtajuus ongelmanratkaisussa (esim. joku asiantuntemuksensa kautta johtaa asiaa eteenpäin)
 - Vastuunkanto kehittymisestä (oman osaamisen kehittäminen ja muiden opastaminen/ohjaaminen)
 - Jaetun johtajuuden suorituskiky tällä hetkellä
 - Miten jaettua johtajuutta voitaisiin edistää?

Liite 3. Haastattelurunko osa 2: Aloittavan tiimin toimintamallin arviointi

Kysymykset:

1. Onko mallista apua organisaation toiminnassa?
2. Voisiko malli toimia organisaatiossa sellaisenaan?
3. Mitä muuttaisit ja miksi?
4. Tukeeko malli toimintakulttuurin muodostumista organisaatiossa?
5. Tukeeko malli sitoutumisen toteutumista organisaatiossa?
6. Tukeeko malli itseohjautuvuuden toteutumista organisaatiossa?
7. Tukeeko malli jaetun johtajuuden toteutumista organisaatiossa?
8. Muuta?